



Digitized by the Internet Archive
in 2022 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761115488942>



73

Library and Archives Canada

2009-10
Estimates



Part III—Report on Plans and Priorities

Canada

ESTIMATES

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following:

Part I—The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II—The Main Estimates directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these Votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III—Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in late October and a final document in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2009.

This document is available in multiple formats upon request.

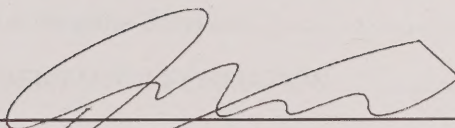
This document is available on the TBS website at the following address: <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa ON K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2010-III-6
ISBN: 978-0-660-63801-0

**Library and Archives Canada
2009–2010
Report on Plans and Priorities**



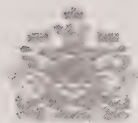
The Honourable James Moore, P.C., M.P.
Minister of Canadian Heritage and Official Languages



Table of Contents

MINISTER'S MESSAGE	1
SECTION I - DEPARTMENT OVERVIEW	3
1.1 Summary Information	3
Raison d'être	3
Responsibilities	3
Program Activity Architecture	7
1.2 Planning Summary	8
Financial Resources (\$ thousands)	8
Human Resources (Full-Time Equivalents – FTEs)	8
Program Activities by Strategic Outcome	8
Departmental Priorities	9
Contribution of Priorities to Our Strategic Outcome	10
Risk Analysis	12
Expenditure Profile	13
Voted and Statutory Items	15
SECTION II—ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME	16
2.1 Strategic Outcome: Current and future generations of Canadians have access to their documentary heritage	16
2.1.1 Program Activity 1.1: Managing the disposition of the Government of Canada records of continuing value	17
2.1.2 Program Activity 1.2: Managing the documentary heritage of interest to Canada	20
2.1.3 Program Activity 1.3: Making the documentary heritage known and accessible for use	24
2.1.4 Program Activity 1.4: Internal Services	27
SECTION III – SUPPLEMENTARY INFORMATION	29

Minister of Canadian Heritage
and Official Languages



Ministre du Patrimoine canadien
et des Langues officielles

Ottawa, Canada K1A 0M5

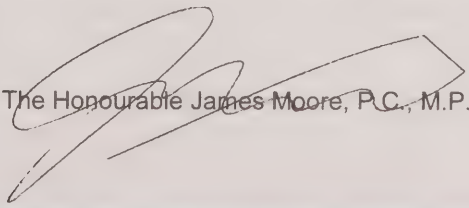


The Canadian Heritage portfolio gives Canadians the opportunity to participate in society, to achieve their full potential, and to celebrate their heritage and their culture. As a departmental agency, Library and Archives Canada (LAC) is working to achieve this goal.

Library and Archives Canada is the cornerstone of our country's collective memory. It preserves documentary sources that bolster our understanding of Canadian history and our democratic society across time. All forms of information—books, brochures, newspapers, government records, photographs, films, maps, music, and a rapidly growing collection of digital items in diverse formats—enable us to interact with the past, take stock of the present, learn from our successes and our failures, celebrate our identities, and plan our future.

LAC is taking action in many areas that are very relevant to our government's priorities. The role that LAC plays in modernizing Government of Canada recordkeeping enables our Government to be accountable to Canadians for sound and effective government management. LAC's commitments to reach out to all Canadians through innovative programs and services and to build a collection that reflects the diversity of contemporary Canadian society are consistent with our Government's focus on core activities that align with the interests and priorities of our citizens.

As Minister of Canadian Heritage and Official Languages, I invite you to read the *Report on Plans and Priorities* for 2009–2010 prepared by Library and Archives Canada. This report shows LAC's commitment to ensuring that the creativity and innovation of Canadian society contribute not only to our cultural vitality, but also to our future.


The Honourable James Moore, P.C., M.P.

SECTION I - DEPARTMENT OVERVIEW

1.1 Summary Information

Raison d'être

The preamble of the *Library and Archives of Canada Act* states that the mandate of Library and Archives Canada (LAC) is:

- to preserve the documentary heritage of Canada for the benefit of present and future generations;
- to serve as a source of enduring knowledge accessible to all, contributing to the cultural, social and economic advancement of Canada as a free and democratic society;
- to facilitate in Canada cooperation among the communities involved in the acquisition, preservation and diffusion of knowledge; and
- to serve as the continuing memory of the government of Canada and its institutions.

Responsibilities

As noted above, the *Library and Archives of Canada Act* establishes an ambitious, wide-ranging mandate related to the acquisition, preservation and making known of Canada's collective memory. Through a continuing multi-year process across LAC, we have been consolidating and focusing our efforts on the core activities most relevant to our mandate and to the interests of Canadians. Consistent with the government-wide priorities announced in the 2008 Speech from the Throne to ensure sound budgeting and make government more effective, we are applying a strategic perspective to our mandate, evaluating our processes and rethinking our practices to get the best results from our resources. Those steps are enabling us to become a knowledge institution fully in line with changing information environment in Canada and worldwide.

Our strategies are enabling LAC to address the issue with the most influence on our responsibilities: the way that digital technologies are reshaping the world's information environment. Canada's collective memory is increasingly created in digital form and made available in formats driven by new technologies and media (electronic publications, websites, DVDs, etc.). This is changing what we acquire, preserve and make known. The Internet has changed the way in which people get information. Canadians expect to explore the LAC collection online from their homes, schools, libraries and workplaces – whether the items in the

collection were “born digital” or are printed materials, photographs, maps, documentary art such as posters and paintings or any of the many other types of items we hold for Canadians.

There are three main sources for the material in Canada’s collection, regardless of format. First, legislated requirements obligate publishers to provide copies of materials published in Canada (legal deposit). Second, Government of Canada departments and agencies transfer to us their documents and records of expected business or historic value. Third, we receive donations of many materials, while purchasing others and gathering many more materials directly from the Internet.

Regardless of format, LAC manages the care of this priceless collection in ways that preserve items for future generations. To make it easier for Canadians to discover the collection, LAC describes holdings in accordance with national and international standards and is constantly exploring ways to make information resources more accessible. On behalf of the Canadian archival and library communities, LAC plays a leadership role in the development and maintenance of professional standards that make access to collections more simple and consistent for Canadians.

Library and Archives Canada: Building Canada’s Collective Memory and Making it Accessible to Canadians

- 20 million books, periodicals, newspapers, microfilms, literary texts and government publications
- 167,000 metres of government and private textual records
- 3 million architectural drawings, maps and plans
- 24 million photographs
- 350,000 hours of film, video and sound recordings
- Canada’s portrait collection, which includes 20,000 works of art and thousands of caricatures
- 547,000 musical items
- 365,000 items from the documentary art collection, including watercolours, sketches, miniatures and oil paintings
- More than a billion megabytes of digital content
- 17.8 million visitors to www.collectionscanada.gc.ca in 2007
- 138.1 million page views on the www.collectionscanada.gc.ca website
- 41,000 visitors to LAC locations took part in events in 2007-08

Source: Library and Archives Canada

Our responsibilities for the management of Government of Canada digital, paper and other records support government accountability and decision making. They enable researchers and citizens to explore government actions of the past, while our eight Regional Service Centres manage more contemporary records in all media on behalf of more than 90 federal government organizations across the country. In

the event of disaster or emergency in a government department or agency, the Centres hold backup copies of electronic records that would be essential to operations and the protection of rights. More broadly, we lead the examination of government recordkeeping issues and advise on improvements to help meet government priorities and to make federal records more accessible.

We seek to make our entire collection known in many ways, based increasingly on client needs. The Library and Archives Canada website has become a major destination for Canadians and people interested in Canada. (<http://www.collectionscanada.gc.ca/collection/index-e.html>) (see Figure 1) Our staff members organize exhibitions and learning events that take place in LAC facilities and at partner sites across Canada. We help users understand how our collection and resources are organized and assist them in their searches (see Figure 2). As necessary, we safeguard the rights attached to holdings, such as copyrights and privacy protection. LAC Access to Information responsibilities often involve reviews of archival records, personnel records of former civilian and military government employees and our operational records.

Figure 1: Growing Demand for LAC Web Content

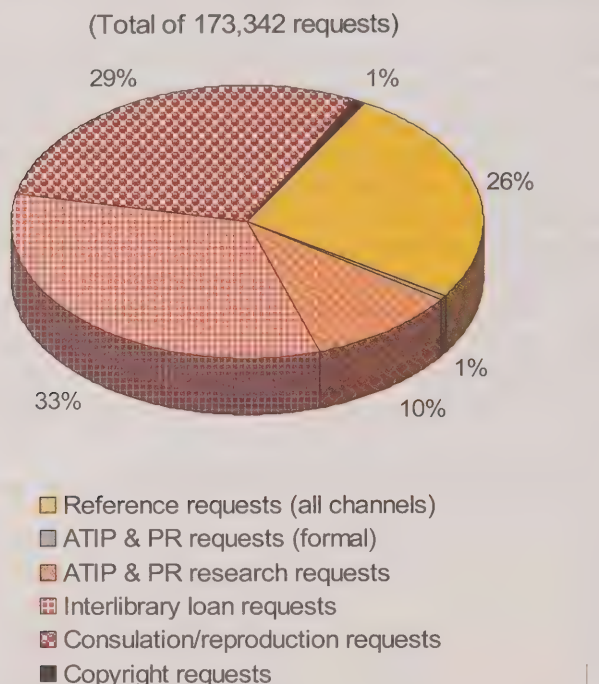


Source: Library and Archives Canada

LAC works in partnership with libraries and archival institutions across the country. We share items and help other Canadian libraries and archives to share resources. This is augmented by our coordination of the library services of federal departments and agencies. Our National Archival Development Program supports archives across Canada as

they work to preserve and make available the portions of Canada's collective memory in their own collections.

Figure 2: Types of Requests from Canadians received by LAC in 2007-08



Source: Library and Archives Canada

Reference requests: Clients can make requests for information or to locate records in Reference Services (which includes the Canadian Genealogy Centre) by various channels including telephone, post, email, the LAC website and in-person.

ATIP & PR requests: Formal requests to consult restricted government records (subject to the Access to Information Act and the Privacy Act) are handled by Access to Information, Privacy and Personnel Records (ATIP&PR).

ATIP & PR research requests: ATIP & PR also offers an informal research service for personnel records of former government employees, military records, etc.

Interlibrary loan requests: Interlibrary Loans processes requests from Canadian libraries or archives to borrow published documents, photocopies or microfilms from our documentary heritage collection.

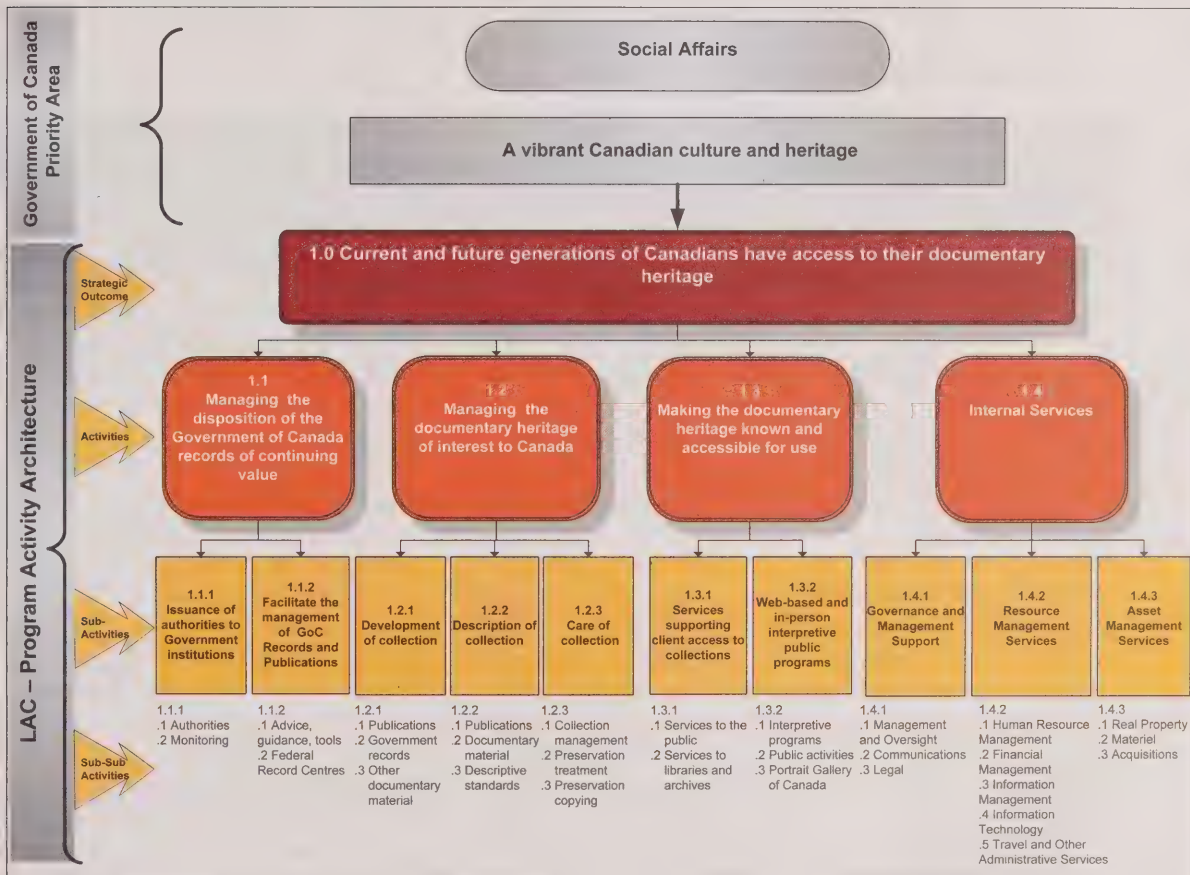
Consultation/reproduction requests: Clients can also request a reproduction (photocopies, photo or digital format) of documents from the collection.

Copyright requests: The Copyright Office provides permission to reproduce Crown or LAC material and information on third party licences.

Program Activity Architecture

This chart shows our program activity architecture (PAA). It illustrates our major activities and the key elements of each that enable us to work towards our main objective. The PAA is mainly related to the Government of Canada priority called “Social Affairs” and more specifically to the component “A Vibrant Canadian Culture and Heritage”.

Figure 3: LAC Program Activity Architecture



Source: Library and Archives Canada

Note:

1- Federal Record Centres are now called Regional Service Centres

2- Effective recordkeeping establishes an essential administrative and business foundation within government for services to Canadians. It is an essential element in supporting ministerial and managerial accountability within Canada's democratic process. Therefore, part of program activity 1.1 also relates to Government Affairs.

1.2 Planning Summary

Financial Resources (\$ thousands)

2009-10	2010-11	2011-12
121,338.9	128,359.9	102,421.9

Note: Please refer to the Expenditure Profile on page 13 for explanations on spending trends.

Human Resources (Full-Time Equivalents – FTEs)

2009-10	2010-11	2011-12
1,132	1,109	1,109

Program Activities by Strategic Outcome

Strategic Outcome 1: Current and future generations of Canadians have access to their documentary heritage.

Performance Indicators					Targets
Narrative (Preservation, growth of the collection, accessibility)					In development
Program Activity	Forecast Spending (\$ thousands)	Planned Spending (\$ thousands)			Alignment to Government of Canada Outcomes
	2008-09	2009-10	2010-11	2011-12	
Program Activity 1.1 – Managing the disposition of the Government of Canada records of continuing value	13,434.1	9,860.7	9,832.7	9,801.7	Government Affairs
Program Activity 1.2 – Managing the documentary heritage of interest to Canada	65,851.7	57,287.8	66,861.8	41,855.8	Vibrant Canadian Culture and Heritage
Program Activity 1.3 – Making the documentary heritage known and accessible for use	42,384.0	24,612.0	22,170.0	21,360.0	Vibrant Canadian Culture and Heritage
Program Activity 1.4 – Internal Services	Note 1	29,578.4	29,495.4	29,404.4	
Total	121,669.8	121,338.9	128,359.9	102,421.9	

Notes:

- 1 - The Internal Services program activity becomes effective 2009-10, to encompass all corporate services related activities. In prior years, corporate services activities were allocated between the institution's existing program activities. The corporate services amounts that were allocated are as follows: \$2.3M Managing the Disposition of the Government of Canada Records of Continuing Value, \$14.6M Managing the documentary heritage of interest to Canada, and \$12.9M Making the documentary heritage known and accessible for use.
- 2 - For 2008-09, the variance between the Forecasted Spending of \$121.7M and the Main Estimates of \$157.6M, shown in the Voted and Statutory Items table on page 16, is mainly attributed to a decrease of \$29M in funding for the construction of a building to house the public programming and exhibitions of the Portrait Gallery of Canada. The Government announced on November 7, 2008, the termination of the selection process and decided not to pursue this project further at this time. In addition, \$6.8M of the Interim Collection Facility project funding was reprofiled to 2010-11 to meet the cashflow requirements.
- 3 - Please refer to the Expenditure Profile on page 13 for explanations on spending trends.

Departmental Priorities

Parliament created Library and Archives Canada (LAC) in 2004. It recognized that Canada requires a federal knowledge institution to serve as a focal point for building Canada's collective memory and making it known, including through collaboration with the many other provincial, territorial, local and specialized knowledge institutions that are LAC's partners. At the time, LAC articulated a vision for the new institution that captured key factors influencing our strategic outcome (<http://www.collectionscanada.gc.ca/about-us/016/index-e.html>). In 2006, LAC adopted a Strategic Framework that sets out the five priorities, or strategic directions, listed in the table at the end of this discussion. They are discussed in greater detail in the *LAC Business Plan 2008-2011* and signal that LAC is in the process of addressing its core activities differently. (<http://www.collectionscanada.gc.ca/about-us/012-301-e.html>)

As a government knowledge institution, LAC adapts to a rapidly evolving information environment to address the needs of Canadians and people interested in the story of Canada. At the core of that rapid evolution is the impact of digital technologies on every aspect of the work of LAC and other knowledge institutions. It has been estimated that with the rapid expansion of technologies such as digital cameras and surveillance equipment, as well as data being collected in applications such as databases that the amount of digital information is growing by 60 per cent per year. (<http://www.emc.com/about/emc-at-glance/annual-overview/2008/h4182-2008-annual-overview.pdf>) That development alone underlines a larger LAC recognition that we must work strategically and with an eye to engaging partners who are also committed to building and making known Canada's collective memory.

We have been contributing to international initiatives and learning from our counterparts in other countries to determine how best to move forward – both to acquire and preserve digital records, most of which are only available in non-print format, and how to make that growing part of Canada's collective memory known. At the same time, LAC continues to devote significant resources to our ongoing responsibilities for the portions of the collection that are in traditional formats such as print, sound recordings, portraits and film, all of which call on the specialized expertise for which LAC is known.

A key element of this approach is a much greater use of interdisciplinary methods that go beyond the traditional ways that library and archival professionals address their work. The approach also encourages LAC to look outward to partners, current or potential, and to become more client-centred. The commitment to partnerships has already begun to pay dividends. For example, we have worked closely with departments and agencies across the Government of Canada to identify and act on priorities to modernize government recordkeeping to support accountability and effective government operations. This initiative originated in 2006 with the ADM Task Force on Recordkeeping,

which was created to address the government-wide challenges of recordkeeping raised by the Auditor General in her November 2003 report, *Protection of Cultural Heritage in the Federal Government*. In collaboration with Treasury Board Secretariat (Chief Information Officer Branch), LAC has provided expertise and support to develop the Recordkeeping Directive. When implemented as an element of the Government of Canada's Policy on Information Management, the directive will provide federal departments with standards, improved information management capacity, assessment tools and litigation guidelines.

In 2009–10, LAC will also seek to leverage partnerships with museums and galleries across Canada as it follows up on the commitment of the Minister of Canadian Heritage and Official Languages to increase access to Canada's portrait collection.

Contribution of Priorities to Our Strategic Outcome

Operational Priorities

Operational Priorities	Type	Description
LAC will adjust all aspects of its activities to adapt to the needs and benefit from the opportunities of the digital information environment	Ongoing (Note 1)	<p>High-level results:</p> <ul style="list-style-type: none"> Digital documentary heritage is acquired and preserved for future generations In their homes, offices or anywhere in the world, Canadians have more timely and convenient access to their documentary heritage LAC makes efficient and effective use of information technology in all of its business activities <p>Some 2009-10 actions:</p> <ul style="list-style-type: none"> Continue to acquire and preserve Canada's digital documentary heritage Increase the use of digital technologies to provide access to the collection for Canadians Increase the use of digital tools to acquire new items and to preserve them and make them accessible Increase the attention paid to the management of Government of Canada digital records with the launch of the new recordkeeping directive
LAC will increase the relevance and accessibility of LAC collection and expertise to Canadians outside the National Capital Region (NCR)	Ongoing	<p>High-level result:</p> <ul style="list-style-type: none"> Canadians outside the NCR have improved access to LAC programs and services relevant to their needs <p>Some 2009-10 actions:</p> <ul style="list-style-type: none"> Expand current digitization initiatives and post more items from the LAC collection online Develop targeted strategies aimed at groups such as genealogists, multicultural communities and teachers Increase the number of events in communities across Canada such as portrait program activities, with partner knowledge institutions Continue to implement the Initiative for Equitable Library Access for Canadians with print disabilities

LAC will focus its role in Government of Canada information management on the development of effective recordkeeping	Ongoing	<p>High-level result:</p> <ul style="list-style-type: none"> Government of Canada institutions demonstrate the capacity to create, use and preserve records of long-term value as reliable evidence of business decisions, activities and transactions <p>2009-10 action:</p> <ul style="list-style-type: none"> Implement the recordkeeping directive establishing departmental requirements for records and information management, and guiding LAC initiatives to improve records management
LAC will make systematic use of collaborative arrangements and will increasingly deliver on its mandate through or with others	Ongoing	<p>High-level result:</p> <ul style="list-style-type: none"> The LAC program is more efficiently and effectively delivered through extensive use of partnerships with others <p>2009-10 action:</p> <ul style="list-style-type: none"> Continue events in communities across Canada such as portrait program activities and other collaborations with partner knowledge institutions
LAC will ensure citizen / client research and evaluation results are built into management decision making	Ongoing	<p>High-level results:</p> <ul style="list-style-type: none"> Canadians' need for documentary heritage is understood and acted on in the planning and delivery of the LAC mandate An integrated LAC approach provides federal departments the seamless access to products and services they require <p>2009-10 action:</p> <ul style="list-style-type: none"> Continue to undertake client research to tailor access to the collection and services related to interpretation of the collection

Note 1 – An ongoing priority is defined as one that is committed to at least three fiscal years prior to the subject year of the report.

The actions under the five priorities above have led us to implement a series of initiatives that would enhance interdisciplinary and collaborative work for all sectors of the institution including acquisition, preservation, description, professional competencies, infrastructure and enabling functions. The actions will be guided by the needs and perspective of clients, stakeholders and current or potential partners both in Canada and internationally. They will also have a significant impact on:

- Documentation Acquisition – We will develop an approach for integrated documentation to guide, coordinate and articulate organizational decisions and interventions engaged on behalf of government to identify, select and preserve Canada's documentary heritage.
- Preservation – We will determine how best to capture Canada's documentary heritage in digital formats, while preserving items in all media in our collection.

- Resource Discovery – We will determine how best to describe the vast LAC collection in ways that make Canadians' discovery of the resources in our collection timely, affordable, accurate and user-friendly.

Management Priorities

Actions under the five priorities will also impact the way we do business in other areas of LAC. For example,

- We will use partnerships more strategically and creatively
- We will align our infrastructure, including our information technologies, with the needs of an increasingly digitally driven LAC and the needs of the Canadians who use the collection.
- We will focus internal services to support the realization of LAC priorities.
- We will draw on the skills and expertise of LAC staff in new ways and will support them as the expectations of LAC and Canadians evolve.

Risk Analysis

Library and Archives Canada evolves in a rapidly changing environment and the priorities set out above have been developed on the basis of a comprehensive risk analysis. We have taken into account issues such as the financial pressures facing the Government of Canada and risks related to the technologies we use or will introduce, the infrastructure we operate and the skilled human resources on which we rely to deliver results for Canadians.

Above all, we have set priorities in order to best respond to the challenges of a digital information world. Canadians increasingly expect to gain access to the LAC collection online, no matter what its original format was, even as demand continues in our traditional service channels. More information, including government information, is now born digital, such as websites or emails, while the array of non-digital items we collect or could add also continues to grow, which creates challenges for our collection development, documentation and preservation activities.

In the 2008-09 RPP (<http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2008-2009/inst/bal/bal00-eng.asp>), LAC identified five areas of risk that it must manage as a collective memory institution. From these, four are directly related to this specific context of the changing environment in which we work. The dual challenges of preserving both old and new media – analog and digital heritage – continue to be the primary focus of the institution. Long-term preservation capacity is a challenge for all institutions in this evolving and demanding environment. We are working with our colleagues across Canada, across government and across the globe seeking innovative approaches to these challenges. As we renew our workforce, we will be seeking new employees and managers who can work and manage in this evolving complex environment, thereby combining new and traditional competences with

the ability to bring continued innovation to the institution so as to address the leadership and capacity challenges of the 21st century.

In 2009-10, the five priorities that we continue to pursue have been developed to focus LAC resources on the core activities aligned with a changing documentary heritage environment that best serve Canadians. We are emphasizing investments that will take us furthest in the direction we are going, and accepting the most suitable trade-offs as we move the needed funds from other activities. We are addressing technology and infrastructure risks involved in managing an increasingly digital collection, while continuing the ongoing preservation capacity for our priceless collection in all formats. We are pursuing human resource strategies to ensure that our staff will be comfortable in a broader range of professional areas as our work culture shifts and we manage the transition arising from the large number of expected retirements in the years ahead.

Expenditure Profile

Library and Archives Canada permanent funding has remained constant at approximately \$100 million per fiscal year over the past four years. While we have experienced growth in our permanent funding for items such as, supporting our increased workload resulting from the implementation of the *Federal Accountability Act*, we have equally contributed on a permanent basis to government-wide initiatives to relocate spending to higher priorities of government, which results in the appearance of our permanent funding remaining stable. Library and Archives Canada's spending trend beyond our \$100 million permanent funding is related to specific projects for which we have received temporary funding. The spending fluctuation, illustrated in Figure 4, is mainly explained by the following temporary projects:

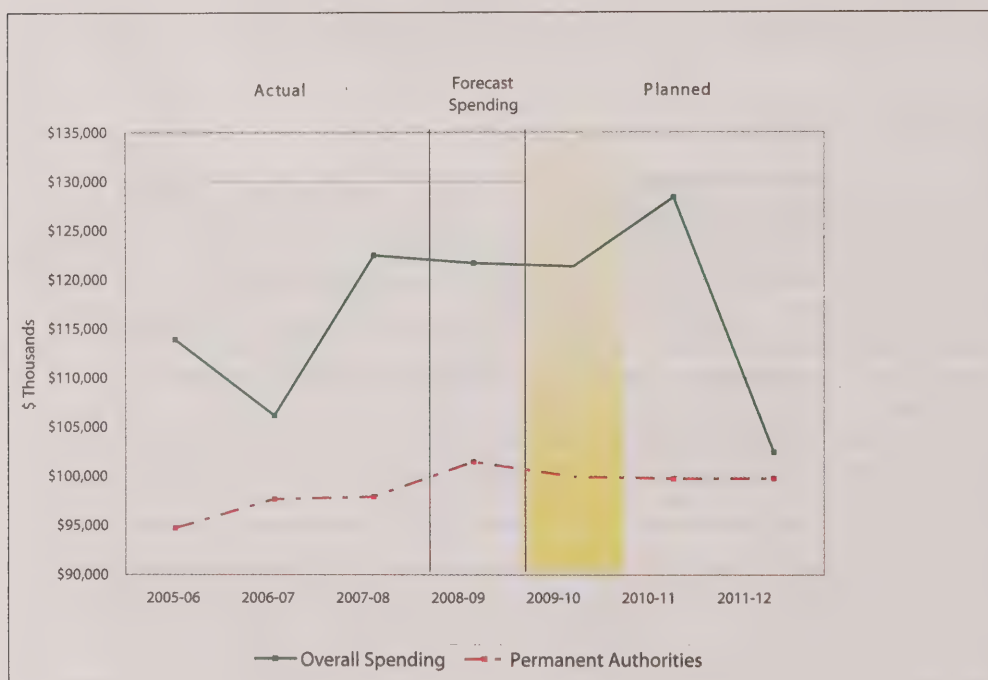
- Between 2005-06 and 2008-09, we received approximately \$20 million from the Department of Canadian Heritage in support of collaborative activities to advance the creation of cultural content online and other digitization projects (Canadian Culture Online program);
- Over three years beginning in 2007-08, we are receiving \$21.7 million to replace obsolete systems and provide the capacity for managing electronic publications and the digital records of the Government of Canada; and
- In 2008-09, we received approval for the construction of a preservation facility that will safeguard Canada's cellulose nitrate-based documentary heritage (photographs and films). We anticipate spending \$12.5 million in 2009-10 and an additional \$1.5 million the following year. Planned spending includes \$24.1 million until 2010-11 for the improvement of LAC's storage infrastructure capacity¹. These projects reflect the element

¹ Note that this funding is not yet finalized and that further details will be provided in the DPR and future RPPs.

of the LAC mandate to safeguard and preserve Canada's documentary heritage. They respond to the need for us to have the preservation capacity to keep up with the constant growth of the documentary heritage of Canadians.

Library and Archives Canada is committed to prudent spending and ensuring measurable results are attained for Canadians. We work in close collaboration with other government departments and external partners to ensure the economic and effective delivery of our activities and to provide increased access to the collection.

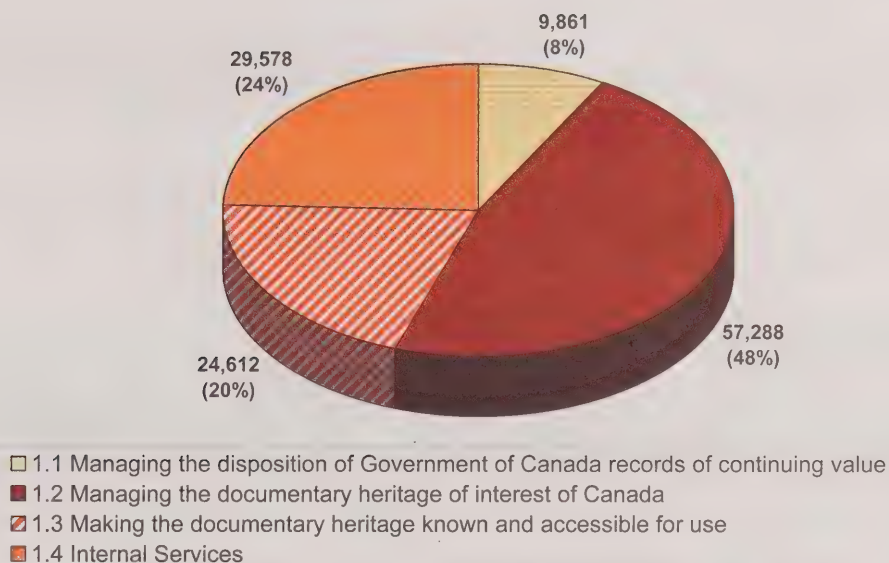
Figure 4: Department Spending Trend



Source: Library and Archives Canada

The pie chart displays the allocation of Library and Archives Canada by program activity. The funding is primarily allocated to Program Activity 1.2 for the development and description of the collection, and its preservation for Canada's future generations. Planned spending in 2009-10 for this program activity includes investments of \$19.3 million for the capital projects described in the expenditure profile section.

Figure 5: 2009-10 Planned Spending by Program Activity (\$ thousands)



Source: Library and Archives Canada

It should be noted that Library and Archives Canada has a yearly internal process where it re-evaluates funding of program activities and as appropriate reallocates funding based on strategic priorities.

Voted and Statutory Items (\$ thousands)

Vote # or Statutory Item (S)	Truncated Vote or Statutory Wording	2008-09 Main Estimates (\$ thousands)	2009-10 Main Estimates (\$ thousands)
50	Program expenditures	145,749.0	110,216.0
(S)	Contributions to employee benefit plans	11,853.0	11,167.0
	Total	157,602.0	121,383.0

Note: Please refer to the Expenditure Profile on page 13 for explanations on spending trends.

SECTION II—ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME

2.1 Strategic Outcome: Current and future generations of Canadians have access to their documentary heritage

Library and Archives Canada (LAC) focuses planning and reporting to Parliament and the central agencies of the Government of Canada through the achievement of the strategic outcome noted above.

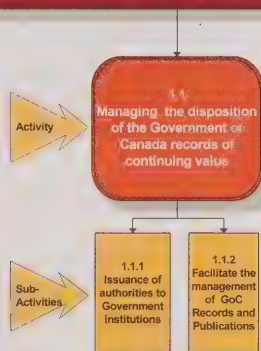


This section presents LAC program activities and the expected results our institution wants to achieve in 2009-10. It shows the resources that LAC plans to dedicate to each program activity, the means by which we expect to reach our goals, and the performance indicators we will use to measure our progress. Finally, this section indicates the benefits that Canadians will get through these program activities:

- Program Activity 1.1 – Managing the disposition of the Government of Canada records of continuing value
- Program Activity 1.2 – Managing the documentary heritage of interest to Canada
- Program Activity 1.3 – Making the documentary heritage known and accessible for use
- Program Activity 1.4 – Internal Services

2.1.1 Program Activity 1.1: Managing the disposition of the Government of Canada records of continuing value

1.0 Current and future generations of Canadians have access to their documentary heritage



Through the issuance of Records Disposition Authorities, the development of recordkeeping advice, tools and guidance, and the provision of Regional Service Centres services for departments of the government of Canada, Library and Archives Canada (LAC) enables and facilitates the management of information within federal agencies and ensures that government's archival and historical records are identified and appropriately preserved.

Program activity: Managing the disposition of the Government of Canada records of continuing value

Human Resources (FTEs) and Planned Spending (\$ thousands)

2009-10		2010-11		2011-12	
FTEs	Planned spending	FTEs	Planned spending	FTEs	Planned spending
155	9,860.7	152	9,832.7	152	9,801.7

Note: Please refer to the Expenditure Profile on page 13 for explanations on spending trends.

Expected Results	Performance Indicators	Targets
Access to Government of Canada (GC) archival and historical records.	Narrative (to meet the needs of clients, acquisition and preservation of the GC documents). <ul style="list-style-type: none"> • % of departments fully covered by Record Disposition Authorities • % of federal institution that have approved documentation standards in place 	In development.
LAC is redefining the performance indicators for this program activity and will complete that process, including target-setting, during 2009-10		

Program Activity Summary:

This program activity centres on the core LAC role as a leader in the development and implementation of Government of Canada information management and recordkeeping policies. (<http://www.collectionscanada.gc.ca/government/index-e.html>) We, with our partners across the government, are implementing a new government-wide approach to records and information management across Canada. Our goal is that departments and agencies manage consistently all the information and records that they create and use and that they dispose of records that are no longer of operational use, in line with established standards.

(<http://www.collectionscanada.gc.ca/government/news-events/007001-5000-e.html>)

(<http://www.collectionscanada.gc.ca/democracy/023023-3404-e.html>)

Planning Highlights

Our workplan for government information management and recordkeeping reflects the five LAC priorities in Section I. In 2009-10, we will begin a five-year plan to implement a newly approved Recordkeeping Directive (RD). Developed in partnership with Treasury Board's Chief Information Officer Branch, the Directive addresses the demonstrated need for recordkeeping standards and practice across the Government of Canada. It will establish departmental recordkeeping requirements to enable and support programs, services and ongoing operations, in-line with departmental performance and accountability requirements.

The Recordkeeping Directive and supporting actions will change the approach to recordkeeping across the government over time. We have designed the RD to focus efforts on those digital and other documents that are most likely to have ongoing business or archival value. That focus will mean relatively fewer documents retained, with simpler access to those that remain. Consistent with our commitment to collaboration and learning from our partners, the RD provides departments and agencies with a clearer sense of their roles in effective recordkeeping, while we strengthen our own practices. The design and implementation of the RD draw on lessons learned by LAC and federal departments in exploring better ways of managing government recordkeeping in recent years. Highlights of that implementation, and related actions to complement it, include:

- Monitoring and efficiency reviews of existing and new Records Disposition Authorities with federal institutions to ensure that our partner departments and agencies are managing and disposing of records properly and effectively, and to identify needed Authorities changes in line with the RD (<http://www.collectionscanada.gc.ca/government/disposition/index-e.html>);
- Finalization of assessment projects that LAC and partners have been using to test approaches to particular recordkeeping issues for possible

eventual use across the government

(<http://www.collectionscanada.gc.ca/government/news-events/007001-5105-e.html>) ;

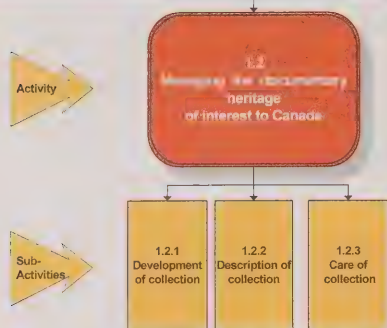
- Completion and launch of public service recordkeeping training and toolkits;
- Moving forward with the implementation of the New Storage Model (NSM) for Government Records, which will better control storage costs while improving accessibility (<http://www.collectionscanada.gc.ca/government/news-events/007001-5105-e.html#c>);
- Continued progress in identifying and eliminating paper records of no value in our storage facilities and improving access to the remaining records through measures such as better descriptive information and new finding aids.

Benefits for Canadians

- Canadians have easier access to government records of business or archival value, including in support of their access to information and privacy requests.
- Disposal of records of no business or archival value eliminates related storage costs. (http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/English/parl_oag_200311_06_e_12929.html)

2.1.2 Program Activity 1.2: Managing the documentary heritage of interest to Canada

1.0 Current and future generations of Canadians have access to their documentary heritage



The building of a national documentary resource for all aspects of the study of Canada is fundamental to the mandate of Library and Archives Canada (LAC). The Library and Archives Canada collection consists of published and unpublished materials in a variety of formats acquired through Legal Deposit, agreements with government institutions and selected private materials purchased or received by donation. To access the contents of collections, they must be appropriately described. Description can take many forms and provide various layers of access but is governed by nationally and internationally accepted codes of practice. At the same time, holdings are also described to meet Canadians' expectations for timely and equitable access. Once materials enter the LAC collection they are managed to ensure their long-term preservation and accessibility through policies, procedures and various programs including storage, conservation, preservation, and copying. To fulfill its role as a permanent repository of government records and publications, Library and Archives Canada enters into agreements with government institutions to ensure that documents of historical and archival value are eventually transferred to LAC.

Program activity: Managing the documentary heritage of interest to Canada					
Human Resources (FTEs) and Planned Spending (\$ thousands)					
2009-10		2010-11		2011-12	
FTEs	Planned spending	FTEs	Planned spending	FTEs	Planned spending
513	57,287.8	502	66,861.8	502	41,855.8
Note: Please refer to the Expenditure Profile on page 13 for explanations on spending trends.					
Expected Results		Performance Indicators		Targets	
The management of the LAC collection is improved to enhance long-term access and to better reflect the Canadian experience.		Effectiveness of the strategy in collection management (2009-10). <ul style="list-style-type: none">• % of acquisitions of documentary heritage in current strategic areas identified by LAC (Aboriginal, Multicultural & Digital)• % of descriptions at various levels of access.• % of collection that is protected for continued access		In development.	
2008-09 will be a baseline year against which future targets will be set					

Program Activity Summary

Priorities for action under this program activity in 2009-10 and beyond particularly reflect the LAC priority to ensure that we become a knowledge institution that benefits from the digital information environment. Our goal is to develop and manage a rich and varied documentary heritage collection for current and future generations of Canadians. We will continue to address the emerging digital environment and foster partnerships with stakeholders involved in knowledge management across Canada and around the world. We will develop strategies and introduce new technologies in our collection management and will continue to act on compelling issues, such as preserving priority items most at risk. We will leverage technology to preserve the collection and provide Canadians with access to that heritage. These actions will continue to involve aligning our resources with our core activities and mandate.

Planning Highlights

In 2009-10, we will develop a more strategic approach to our acquisition efforts. We will continue to put into place elements of the technological platform needed to support management of the collection in a digital environment. We will address the collection management challenges that are most critical to our core activities.

- Strategic Development

- We will develop an approach for Integrated Documentation to guide, coordinate and articulate LAC decisions and interventions to identify, select and preserve Canada's documentary heritage. The approach will focus our program activities on organizational outcomes and results that enable LAC to:
 - effectively document Canada and Canadian society,
 - establish sources and contexts of knowledge that enrich understanding of Canada's democracy, community, culture, people and history over time, and
 - explain decisions and interventions in support of these objectives within the meaning and intentions of the *Library and Archives of Canada Act*.
- LAC will further develop a new Collection Content Strategy to clarify what we particularly want to acquire for the collection and why we want them. It will take into account how we can collaborate with partners on acquisitions and will be integrated with the new LAC Integrated Documentation approach.

- Collection Management Tools and Supports

We will put in place the infrastructure needed to support the management of our collection in a digital information world through the following projects:

- We continue developing the base for Trusted Digital Repository (TDR) services and increase their use. TDR services allow LAC and other

knowledge institutions to receive documentary heritage produced in digital formats (e.g., electronic publications, websites) and match that with consistent frameworks, systems and tools to make those items then accessible to Canadians, no matter where they were deposited initially.

- We will continue developing AMICAN, a project that began in 2004 to integrate the information related to the items in our collection. It will support improved management of our collection and improve its accessibility for Canadians.

- Addressing Collection Management Challenges

We will better address the many challenges in collection management by focusing our resources in the areas of highest priorities, supporting our core activities, e.g., Digital, Integrated Documentation and Preservation. More specifically:

- LAC will launch a strategic digitization plan that aims to create up to 30 million digital images of items in our collection between 2009-10 and 2013-14. This will enable us to put those images online for Canadians and users around the world with documentation that will make locating images easier.
- LAC will advance a new digital records program to support the more strategic acquisition of digital records from government and the private sector and deal with the items we already have but have not processed.
- LAC will begin to implement a five-year audio-visual strategy in which we intend to copy up to 160,000 hours of audio and video material in our collection from obsolete audio-visual formats to digital file formats. This strategy will initiate an ongoing migration program to ensure that Canadians will have access to audio-visual heritage, regardless of technology changes.
- In the context of a new Integrated Documentation approach, we will implement a new Web Archiving Strategy to guide our choices on the number and types of websites to gather and the supporting processes to get the most strategically-relevant results, given LAC collection priorities and available resources.

Benefits for Canadians

- The LAC collection better reflects the diverse Canadian experience and responds to Canadians' broad variety of interests and needs in terms of documentary heritage.
- Canadians have greater access, online and in other digital delivery forms, to more digital items in our collection, both those we digitize and those that we acquire.
- Canadian audio-visual heritage is preserved for, and accessible to, current and future generations of Canadians.

- Canadian websites are strategically collected and preserved for current and future generation of Canadians.
- Canadian documentary heritage is managed efficiently and highest priorities are addressed based on clear strategies.

2.1.3 Program Activity 1.3: Making the documentary heritage known and accessible for use

1.0 Current and future generations of Canadians have access to their documentary heritage



All materials that become part of the Library and Archives Canada (LAC) collection are intended for use by those interested in Canada. LAC provides information and services including consultation, research and lending across multiple channels to facilitate access to the documentary heritage by a wide variety of clients. It also establishes activities, such as the learning program and encourages or organizes activities such as exhibitions, publications and performances, to make known and interpret Canada's documentary heritage. LAC also provides information resources and standards such as the national catalogue and supports the infrastructure necessary to ensure its accessibility to those interested in Canada and its heritage.

Program activity: Making the documentary heritage known and accessible for use					
Human Resources (FTEs) and Planned Spending (\$ thousands)					
2009-10		2010-11		2011-12	
FTEs	Planned spending	FTEs	Planned spending	FTEs	Planned spending
230	24,612.0	225	22,170.0	225	21,360.0
Note: Please refer to the Expenditure Profile on page 13 for explanations on spending trends.					
Expected Results		Performance Indicators		Targets	
Clients use the documentary heritage for personal enrichment, lifelong learning and to produce works of value to Canada.		Narrative (Analysis of use according to client segments). <ul style="list-style-type: none">• Number of programs, exhibitions, events, digital collections, and web products developed and launched.• Number of clients who intend to act on their LAC experience (e.g. read more, learn more, visit again, support LAC).• Percentage of clients who agree that access has improved.		In development.	
2008-09 will be a baseline year against which future targets will be set					

Program Activity Summary

LAC serves Canadians by providing access to collections that are a source of enduring knowledge and contributing to the cultural, social and economic advancement of Canada as a free and democratic society. LAC provides that access through a range of services accessible through different channels, including online and in-person, nationally and internationally. In 2009-10, we will continue to take actions that demonstrate LAC strategic priorities set out in Section I, whether through the use of digital delivery, partnerships, programming in many parts of Canada or choices guided by client needs.

Planning Highlights

- Over the past two years, LAC has been increasingly focusing on providing its services through the Internet. Over the next year, we will highlight and present in an engaging, audience-focused manner, new and expanded databases of digitized documents, photographs, videos, films and music online at (www.collectionscanada.gc.ca), using standard Web and Web 2.0 technologies. We will also continue to make our collections available online, through partners and via sites such as Flickr (www.collectionscanada.gc.ca/whats-new/013-359-e.html) that can expand our reach.
- On November 7, 2008, the Government of Canada decided to end its search for a permanent site for the Portrait Gallery of Canada. At that time, the Minister of Canadian Heritage and Official Languages committed to exploring ways to make the collection more accessible to Canadians (<http://www.pch.gc.ca/pc-ch/infoCntr/cdm-mc/index-eng.cfm?action=doc&DocIDCd=CJM081821>). LAC will work to implement this commitment. In the very short term, we will work with many regional and national partners to present Festival Karsh in 2009-10 (www.portraits.gc.ca/index-e.html). New portrait programming is also being planned for the Vancouver 2010 Olympic and Paralympic Winter Games. Further means of increasing access to the collection will be explored and implemented as appropriate.
- LAC continues to support the Learning Centre, a popular learning destination for history and social science teachers across the country (www.collectionscanada.gc.ca/education/index-e.html). Popular programs will be extended into 2009-10, such as the LAC Forum on Canadian Democracy (www.collectionscanada.gc.ca/democracy/index-e.html).
- Collaborative arrangements will be crucial to providing access to LAC's collections. By partnering with sister organizations such as Bibliothèque et Archives nationales du Québec (<http://www.thatismyfamily.info/>), commercial enterprises such as The Generations Network (<http://www.ancestry.ca/>) and the TD Summer Reading Club program (www.td-club-td.ca/index-e.html), and professional networks such as the Canadian Council of Archives and the

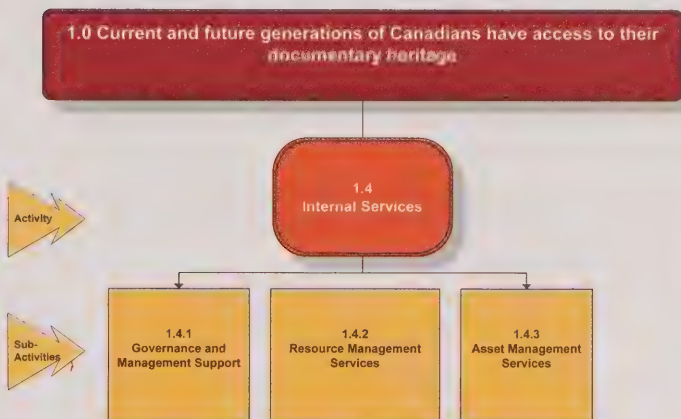
Initiative for Equitable Library Access (www.collectionscanada.gc.ca/iela/index-e.html), LAC will increasingly reach diverse audiences and meet our national mandate.

- LAC is developing a corporate research plan to align our research initiatives with corporate priorities; among these activities we will undertake further research with clients in 2009-10. Through a Services Strategy to be completed in 2009-10, we expect to address opportunities linked to the four most common reasons that people seek out items in our collection: genealogical research, academic and educational research, research to establish rights/benefits or to support litigation (veterans' benefits, land claims), and to produce media or cultural industry products (books, films). In 2009-10 LAC will continue to value the advice provided by a volunteer Services Advisory Board representing clients and partners (www.collectionscanada.gc.ca/the-public/pcsab/index-e.html).
- Gathering more sophisticated client information and investing in partner relations in 2009-10 will allow LAC to encourage the use of online services, and to target potential users across Canada.

Benefits for Canadians

- Canadians will have enhanced access to our collection for their personal enrichment, to establish rights and benefits or support litigation, or to produce works of value to Canadians.
- Partnerships will enable us to reach more Canadians.
- A contribution to building an enhanced sense of identity within Canadian society and social cohesion.

2.1.4 Program Activity 1.4: Internal Services



Financial Resources (\$ thousands)		
2009-10	2010-11	2011-12
29,578.4	29,495.4	29,404.4
Human Resources (Full-time Equivalents)		
2009-10	2010-11	2011-12
234	230	230

Note: Please refer to the Expenditure Profile on page 13 for explanations on spending trends.

Internal services make fundamental contributions to the achievement of the LAC priorities set out in Section I, while ensuring compliance with Government of Canada legislation, regulations and policies. In LAC plans, these services are specifically identified as “enablers” because our actions in areas such as human resources, information technology, infrastructure, communications and other corporate support functions are consistently identified as critically important elements to the overall strategies for reaching our goals. We are pursuing comprehensive and strategic approaches in these enablers that will help us get results in all our other program activities, often with economies of scale, improved consistency and efficiency through better coordination of priorities and actions.

Planning Highlights

- Governance and Management Support
 - LAC will reduce the number of policies, to keep the most relevant and redesign others in light of LAC’s direction and government-wide commitments to reduce the “web of rules.”
 - A new approach to partnering for LAC will be developed to enable LAC to extend its reach and deliver more fully on its mandate; with clear roles and responsibilities within LAC concerning partnering; and proper management of LAC partnering activities.
 - An improved corporate research capacity will begin with a new, ongoing process for tracking trends and intelligence of relevance to the LAC mandate, priorities and operations.

- LAC evaluations will take place to establish and apply lessons learned.
- Resource Management Services
This group of services support improved effectiveness and includes three of the collaborative and interdisciplinary initiatives described in Section I (professional competencies, enabling functions and infrastructure) that will help LAC to better focus on our core activities.
 - A new integrated human resources plan will take into account the evolution of LAC and the workforce, skills, competencies and workplace environments that we need.
 - Our recruitment efforts will address our need to attract people for highly specialized positions, while reflecting Canada's workforce diversity.
 - An Information Technology Architecture will be developed to enable LAC to deliver on the digital initiatives that we are pursuing across all program activities, while coordinating IT investments effectively.
 - Development and implementation of technology solutions to enable LAC staff to acquire, preserve and provide access to digital information, combined with improved management of IT projects.
 - A new senior-level committee will oversee major IT infrastructure decision making to ensure the most strategically effective use of IT resources.
 - Improvements to LAC's internal information management strategy include the implementation of an integrated Electronic Document and Record Management System, the development of a strategy and process for acquiring and storing electronic records, and the development of expanded capacity for managing and archiving both electronic and paper documents at LAC.
- Asset Management Services
Activities in this area of greatest strategic significance in 2009-10 are those that particularly address the risks to the collection related to our infrastructure.
 - We will continue to accommodate the growth of the collection and take efforts to ensure that the collection is held in appropriate conditions that limit the impacts of temperature changes, humidity and other factors.
 - LAC expects to launch the construction of a new Nitrate Preservation Facility, which will enable us to preserve old films and photographs, for completion in 2010.
 - The elimination of records that have no ongoing business or archival value will enable us to allocate that space more effectively.

SECTION III – SUPPLEMENTARY INFORMATION

3.1 Supplementary Information Tables

- 📄 [Green Procurement](#)
- 📄 [Internal Audits](#)
- 📄 [Evaluations](#)
- 📄 [Sources of Respendable and Non-Respendable Revenue](#)
- 📄 [Summary of Capital Spending by Program Activity](#)

SECTION III – RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

3.1 Liste des tableaux supplémentaires

- ✓ Achats écologiques
- ✓ Vérifications internes
- ✓ Evaluations
- ✓ Sources de revenu disponibles et non disponibles
- ✓ Sommaire des dépenses en capital par activité de programme

- *Services de gestion des ressources*

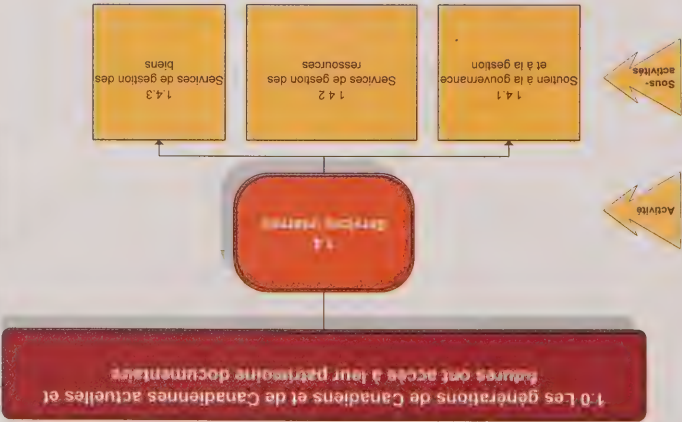
Le groupe de services participe à l'amélioration de l'efficacité; il comprend trois des initiatives collaboratives et interdisciplinaires décrites dans la section 1 (compétences professionnelles, fonctions habilitantes et infrastructures), qui aideront BAC à mieux se concentrer sur ses activités de base.

 - Un nouveau plan intégré pour les ressources humaines tiendra compte de l'évolution de BAC et de ses effets, de l'expertise, des compétences et des divers environnements de travail dont il a besoin.
 - Nos efforts de recrutement contribueront à attirer des personnes à des postes hautement spécialisés, tout en reflétant la diversité de la population active du Canada.
 - Une architecture des technologies de l'information sera développée pour permettre à BAC de réaliser les projets dans le domaine numérique, qui touchent toutes les activités de programme, tout en coordonnant efficacement les investissements en matière de technologies de l'information (TI).
 - Des solutions technologiques seront conçues et mises en œuvre afin de permettre au personnel de BAC d'acquérir, de conserver et de rendre accessible l'information numérique, tout en améliorant la gestion des projets en TI.
 - Un nouveau comité composé de personnes expérimentées supervisera la prise de décisions importantes concernant l'infrastructure en TI, afin de garantir une utilisation efficace des ressources en TI d'un point de vue stratégique.
 - Des améliorations seront apportées à la stratégie de la gestion de l'information interne de BAC; elles comprendront la mise en œuvre d'un système intégré de gestion des documents papier et électroniques, l'élaboration d'une stratégie et de processus pour l'acquisition et le stockage de documents créés sous forme électronique, et le développement d'une plus grande capacité de gestion et d'archivage des documents électroniques et des documents sur support papier.
- *Services de gestion des biens*

Les activités de ce secteur qui auront la plus grande importance stratégique en 2009-2010 sont celles qui touchent plus particulièrement les risques pour la collection liés à notre infrastructure.

 - Nous continuerons à nous adapter à la croissance de la collection et nous veillerons à ce qu'elle soit conservée dans des conditions appropriées, qui limitent les effets des changements de température, d'humidité et d'autres facteurs.
 - BAC prévoit amorcer la construction de nouvelles installations pour la conservation des documents sur support de cellulose de nitrate, ce qui lui permettra de préserver adéquatement les photographies et films anciens; les travaux devraient être terminés en 2010.
 - L'élimination des documents qui ne sont plus utiles aux activités courantes ou qui n'ont pas de valeur archivistique nous permettra de gérer plus efficacement nos locaux.

2.1.4 Activité de programme 1.4 – Services internes



Ressources financières (milliers \$)		2009-2010		2010-2011		2011-2012	
Ressources humaines (Équivalents temps plein)		29 578,4	29 495,4	29 404,4			
2009-2010		234	230	230			
2010-2011							
2011-2012							

Note : Vous trouverez dans le Profil des dépenses, à la page 13, des explications sur les tendances en matière de dépenses.

Les services internes apportent une contribution essentielle à la réalisation des priorités de BAC énoncées dans la section I, tout en assurant le respect des lois, règlements et politiques du gouvernement canadien. Dans les plans de BAC, ces services sont qualifiés d'« outils habilitants », parce que nos interventions dans le domaine des ressources humaines, des technologies de l'information, de l'infrastructure, des communications et autres fonctions de soutien institutionnel sont invariablement identifiées comme des éléments de première importance dans la stratégie mise en place pour atteindre nos objectifs. Nous poursuivons une approche globale et stratégique par rapport à ces outils habilitants, laquelle nous aidera à obtenir des résultats dans toutes nos autres activités de programme, souvent avec des économies d'échelle, et davantage d'efficacité et d'uniformité grâce à une meilleure coordination des priorités et des actions.

Faits saillants de la planification

• Soutien à la gouvernance et à la gestion

- BAC réduira le nombre de ses politiques, afin de ne conserver que les plus pertinentes, et en reformulera d'autres à la lumière de ses orientations et des engagements du gouvernement à réduire l'ampleur de son « échecaveau de règles ».
- BAC adoptera une nouvelle philosophie de partenariat qui lui permettra de rejoindre un plus vaste public et de réaliser davantage son mandat; les rôles et responsabilités en matière de partenariat seront définis clairement au sein de l'institution, et les activités réalisées en partenariat seront gérées de façon appropriée.
- Les capacités de recherche institutionnelle seront améliorées grâce à un nouveau processus continu permettant de suivre les tendances et la compréhension de la pertinence en regard du mandat, des priorités et des opérations de BAC.
- BAC procédera à des évaluations afin d'identifier et de mettre en pratique les leçons apprises.

- L'établissement d'ententes de collaboration sera essentiel pour fournir l'accès aux collections de BAC. En travaillant en partenariat avec des organisations apparentées, telles que Bibliothèque et Archives nationales du Québec (<http://www.thatismyfamily.info/>), des entreprises commerciales comme *The Generations Network* (<http://www.ancestry.ca/>) et le Club de lecture d'été TD (<http://www.td-club-archives.ca/index-f.html>), et des réseaux professionnels, tels que le Conseil canadien des archives et l'Initiative de services de bibliothèque équitables (<http://www.collectionscanada.gc.ca/isbe/index-f.html>), BAC rejoindra un public de plus en plus diversifié et réalisera son mandat national.
- BAC est à concevoir un plan de recherche institutionnel, afin de mieux harmoniser ses projets de recherche avec ses priorités organisationnelles; nous allons notamment entreprendre d'autres recherches avec nos clients en 2009-2010. Grâce à une stratégie de services qui sera terminée en 2009-2010, nous prévoyons mieux cibler nos interventions par rapport aux quatre principales raisons qui incitent les gens à consulter notre collection : la recherche généalogique; la recherche universitaire et pédagogique; la recherche pour établir des droits ou des avantages, ou pour appuyer des revendications (avantages destinés aux anciens combattants, réclamations territoriales, etc.); et la réalisation de productions sur divers médias ou de produits de l'industrie culturelle (livres, films, etc.). En 2009-2010, BAC continuera d'attacher une grande importance aux avis du Conseil consultatif sur les services, formé de bénévoles représentant ses clients et partenaires (<http://www.collectionscanada.gc.ca/le-public/cpcs/index-f.html>).
- Grâce à une cueillette d'informations plus détaillées sur sa clientèle et au renforcement de ses partenariats en 2009-2010, BAC pourra favoriser l'utilisation de ses services en ligne et cibler des utilisateurs potentiels, partout au Canada.

Avantages pour les Canadiens

- Les Canadiens profiteront d'un meilleur accès à notre collection pour leur enrichissement personnel, pour établir leurs droits et avantages, pour appuyer leurs revendications ou réaliser des œuvres de grand intérêt pour la population. Grâce à divers partenariats, nous rejoindrons un plus grand nombre de Canadiens.
- Nous contribuerons au renforcement du sentiment identitaire au sein de la population canadienne et à une plus grande cohésion sociale.

Sommaire de l'activité de programme

Bibliothèque et Archives Canada offre aux Canadiens la possibilité d'accéder à des collections de documents qui sont une source de savoir permanent, et contribue ainsi au progrès culturel, social et économique de la société libre et démocratique que constitue le Canada. BAC fournit cet accès grâce à une large gamme de services, en ligne et en personne, à l'échelle nationale et internationale. En 2009-2010, BAC continuera d'agir conformément aux priorités stratégiques énoncées dans la section I, que ce soit par la diffusion de contenus numériques, le recours à des partenariats, la réalisation d'activités dans différentes régions du pays ou en effectuant des choix inspirés par les besoins des utilisateurs.

Faits saillants de la planification

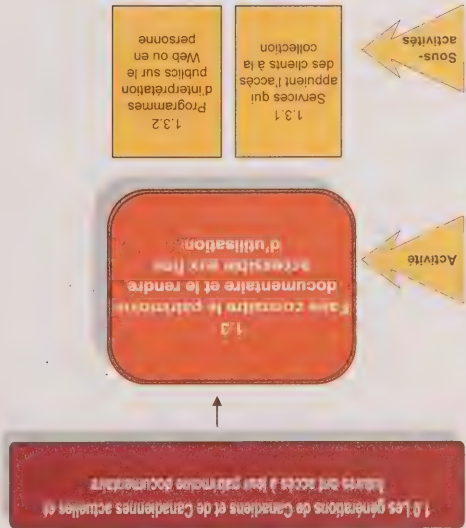
- Au cours des deux dernières années, BAC a concentré de plus en plus ses énergies à fournir des services au moyen d'Internet. Durant la prochaine année, nous allons mettre en évidence et présenter en ligne, de façon conviviale et orientée vers le public, de nouvelles et plus importantes bases de données contenant des documents numériques, des photographies, des vidéos, des films et des pièces musicales; ces bases de données pourront être consultées sur le site www.collectionscanada.gc.ca, grâce aux technologies Web et Web 2.0. Nous allons également poursuivre la diffusion de nos collections en ligne, en collaboration avec divers partenaires et par l'intermédiaire de sites comme Flickr (<http://www.collectionscanada.gc.ca/quoi-de-neuf/013-359-f.html>), qui nous permettent d'atteindre un plus vaste auditoire.

- Le 7 novembre 2008, le gouvernement du Canada a décidé de ne pas poursuivre le projet d'un site permanent pour le Musée du portrait du Canada. Cette même journée, le ministre du Patrimoine canadien et des Langues officielles s'est toutefois engagé à explorer des moyens de rendre la collection plus accessible aux Canadiens (<http://www.pch.gc.ca/pcc-ch/infoCntr/cdm-mc/index-tracfm?action=doc&DocID=CJM081821>). BAC veillera à la mise en œuvre de cet engagement. À très court terme, soit en 2009-2010, nous travaillerons avec plusieurs partenaires régionaux et nationaux pour présenter le *Festival Karsh* (<http://www.portails.gc.ca/index-f.html>). Une nouvelle programmation est également prévue en lien avec les Jeux olympiques et paralympiques d'hiver à Vancouver de 2010. Des moyens additionnels pour améliorer l'accès à la collection seront explorés et mis en œuvre en temps opportun.

- BAC maintient son appui au Centre d'apprentissage, un site éducatif très fréquenté par les enseignants en histoire et en sciences sociales du pays (<http://www.collectionscanada.gc.ca/education/index-f.html>). Des programmes populaires, tels que le Forum de BAC sur la démocratie canadienne, se poursuivront en 2009-2010 (<http://www.collectionscanada.gc.ca/democratie/index-f.html>).

Activité de programme : Faire connaître le patrimoine documentaire et le rendre accessible aux fins d'utilisation					
Ressources humaines (ETP) et dépenses prévues (milliers \$)					
2009-2010		2010-2011		2011-2012	
ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues
230	24 612	225	22 170	225	21 360
Note : Vous trouverez dans le Profil des dépenses, à la page 13, des explications sur les tendances en matière de dépenses.					
Résultat attendu					
Indicateurs de rendement			Objectifs		
Les clients utilisent le patrimoine documentaire pour leur enrichissement personnel, l'acquisition continue du savoir et pour produire des résultats utiles pour le Canada.			Narratif (analyse de l'utilisation selon des segments de la clientèle) <ul style="list-style-type: none">• Nombre de programmes, d'expositions, d'événements, de collections numériques et de produits Internet conçus et diffusés.• Nombre de clients qui ont l'intention de donner suite à leur expérience avec BAC (lire plus, apprendre plus, visiter de nouveau, soutenir BAC).• % des clients qui conviennent que l'accès a été amélioré.		
L'année 2008-2009 servira d'année de comparaison pour fixer les objectifs des prochaines années.					

Tous les documents qui font partie de la collection de BAC sont acquis dans le but de desservir les clients ayant un intérêt pour le Canada. BAC fournit à une clientèle diversifiée des services de renseignements comprenant la consultation, la recherche et le prêt, ainsi que plusieurs autres mécanismes pour faciliter l'accès à notre patrimoine documentaire. Également, nous sommes à élaborer le programme du Musée du portrait du Canada, et nous encourageons et organiserons d'autres activités, telles que des expositions, des publications et des représentations afin de promouvoir et d'interpréter notre patrimoine documentaire. Par ailleurs, BAC fournit des services de ressources en information et en normes, tels que le catalogue national, et soutient les infrastructures nécessaires pour assurer l'accessibilité du patrimoine documentaire aux personnes intéressées au Canada.



2.1.3 Activité de programme 1.3 – Faire connaître le patrimoine documentaire et le rendre accessible aux fins d'utilisation

- Le patrimoine audiovisuel canadien est préservé et rendu accessible aux générations actuelles et futures de Canadiens.
- Les sites Web canadiens sont stratégiquement recueillis et préservés pour utilisation actuelle ou future par les Canadiens.
- Le patrimoine documentaire canadien est géré de manière efficiente, et les plus hautes priorités sont satisfaites grâce à des stratégies claires.

- La collection de BAC représente mieux la diversité de l'expérience canadienne et répond aux intérêts et aux besoins très diversifiés des Canadiens en matière de patrimoine documentaire.
- Les Canadiens ont un meilleur accès, en ligne et sous d'autres formats numériques, aux documents numériques de notre collection, tant ceux que nous numérisons nous-mêmes que ceux que nous acquérons.

Avantages pour les Canadiens

- Nous continuerons à développer les services du Dépôt numérique fiable et d'en accroître l'utilisation. Ces services permettent à BAC, et à d'autres institutions du savoir, d'acquérir le patrimoine documentaire produit en format numérique (p. ex., les publications électroniques et les sites Web) et, au moyen de cadres, de systèmes et d'outils normalisés, de rendre ce patrimoine accessible à tous les Canadiens, peu importe où les documents ont d'abord été déposés.
- Nous continuerons à développer AMICAN, un projet amorcé en 2004, afin d'intégrer toutes les informations en lien avec les contenus de notre collection. Ce projet permet une meilleure gestion de notre collection et en augmente l'accessibilité pour les Canadiens.
- *Répondre aux défis de la gestion de la collection*
Nous améliorerons notre réponse aux nombreux défis posés par la gestion de la collection en concentrant stratégiquement nos ressources dans les secteurs à haute priorité qui soutiennent nos activités de base (numérique, documentation intégrée, préservation). Plus précisément :
 - BAC lancera un plan stratégique de numérisation qui vise à produire jusqu'à 30 millions d'images numériques à partir de notre collection, entre 2009-2010 et 2013-2014. Ceci nous permettra de mettre ces images en ligne, au profit de tous les Canadiens et de tous les autres utilisateurs dans le monde, avec la documentation facilitant le repérage des images.
 - BAC mettra en place un nouveau programme concernant les documents numériques, afin de procéder de façon plus stratégique à l'acquisition des documents numériques gouvernementaux ou privés, et de mieux gérer les documents que nous avons déjà et qui n'ont pas encore été traités.
 - BAC commencera à mettre en œuvre une stratégie de 5 ans en matière d'audiovisuel; l'intention est de transférer en format numérique jusqu'à 160 000 heures de documents audio ou vidéo de notre collection, qui sont présentement sur des supports obsolètes. Cette stratégie marque le début d'un programme de migration de support, qui garantira aux Canadiens un accès à ce patrimoine audiovisuel, en dépit des changements technologiques.
 - Dans le contexte d'une nouvelle stratégie documentaire intégrée, nous avons l'intention d'instaurer une nouvelle stratégie d'archivage de sites Web, qui guidera nos choix à propos du nombre et de la nature des sites Web à préserver, et comprendra aussi les processus pour obtenir les résultats les plus pertinents, étant donné les priorités de BAC en matière de collection et les ressources disponibles.

Sommaire de l'activité de programme

Les priorités d'action de cette activité de programme pour 2009-2010 et les années suivantes reflètent la volonté de BAC de devenir une institution du savoir qui profite du nouvel environnement numérique. Notre but est de constituer et de gérer un riche patrimoine documentaire au profit des générations actuelles et futures. Nous continuerons à nous intéresser à cet environnement numérique en émergence et à promouvoir des partenariats avec toutes les personnes et les organisations intéressées par la gestion du savoir, au Canada et dans le monde. Nous concevrons de nouvelles stratégies et utiliserons de nouvelles technologies pour gérer nos collections; nous continuerons aussi d'intervenir pour régler les problèmes les plus évidents, telle la préservation des documents de grande valeur qui sont les plus menacés. Nous aurons recours aux technologies pour préserver nos collections et faciliter l'accès à ce patrimoine. Ces actions demanderont l'alignement de nos ressources avec notre mandat et nos activités de base.

Faits saillants de la planification

En 2009-2010, nous élaborerons une approche plus stratégique pour nos programmes d'acquisition. Nous continuerons à mettre en place divers éléments de la plateforme technologique pour permettre la gestion de la collection dans un environnement numérique. Nous répondrons aux défis posés par la gestion de la collection, qui sont les plus susceptibles d'avoir un impact déterminant sur nos activités de base.

• Développement stratégique

- Nous concevrons une approche de documentation intégrée, afin d'encadrer, de coordonner et de rationaliser les décisions et les interventions de BAC en matière d'identification, de sélection et de préservation du patrimoine documentaire canadien. Cette approche concentrera nos activités de programme sur les résultats organisationnels attendus, permettant ainsi à BAC :
 - de documenter efficacement le Canada et la société canadienne;
 - de conserver les sources et les contextes de savoir qui enrichiront la compréhension que nous avons de la démocratie, des collectivités, de la culture, des peuples et de l'histoire du Canada,
 - d'expliquer les décisions et les interventions relatives à ces objectifs dans le contexte et les intentions de la Loi sur la Bibliothèque et les Archives du Canada.
- De plus, BAC préparera une nouvelle stratégie sur le contenu de la collection, afin de clarifier ce que nous voulons acquérir, et pourquoi. Cette stratégie tiendra compte des possibilités de collaboration avec nos partenaires en matière d'acquisition et sera harmonisée avec la nouvelle approche de documentation intégrée.

• Outils et supports pour la gestion de la collection

Nous mettrons en place l'infrastructure requise pour soutenir la gestion de notre collection dans un monde numérique, grâce aux projets suivants :

2.1.2 Activité de programme 1.2 – Gérer le patrimoine documentaire qui présente un intérêt pour le Canada

Bâtir une ressource nationale de documentation couvrant tous les domaines d'étude du Canada est fondamental au mandat de Bibliothèque et Archives Canada. La collection de Bibliothèque et Archives Canada comprend des documents publiés et non publiés sur une variété de supports; elle est constituée par l'entremise du dépôt légal, d'ententes avec les institutions gouvernementales et de documents privés acquis par achat ou don. Pour accéder au contenu des fonds et collections, ceux-ci doivent être décrits. La description peut se faire sous des formats variés et fournir différents niveaux d'accès qui sont régis par un code accepté de pratiques nationales et internationales. Également, les fonds et collections sont décrits afin d'assurer que les attentes concernant l'accès et le temps de délai répondent aux besoins des Canadiens. Dès que les documents sont intégrés à la collection de BAC, ils sont gérés de façon à en assurer la préservation à long terme et l'accessibilité par le biais de directives, de procédures et de programmes variés, tels que l'entreposage, la conservation, la restauration et la reproduction. Afin de remplir son rôle en tant que dépositaire permanent pour les documents et publications du gouvernement, Bibliothèque et Archives Canada établit des partenariats avec d'autres institutions fédérales pour assurer le transfert des documents gouvernementaux à valeur archivistique et historique.



Activité de programme : Gérer le patrimoine documentaire qui présente un intérêt pour le Canada					
Ressources humaines (ETP) et dépenses prévues (milliers \$)					
2009-2010		2010-2011		2011-2012	
ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues
513	57 287,8	502	66 861,8	502	41 855,8
Note : Vous trouverez dans le Profil des dépenses, à la page 13, des explications sur les tendances en matière de dépenses.					
Résultat attendu		Indicateurs de rendement		Objectifs	
La gestion de la collection de BAC est améliorée pour en accroître l'accès à long terme et mieux refléter l'expérience canadienne.		Efficacité de la stratégie dans la gestion de la collection (2009-2010) <ul style="list-style-type: none">• % des acquisitions liées au patrimoine documentaire dans des domaines (autochtone, multiculturel et numérique)• % des descriptions à divers niveaux d'accès• % de la collection protégé en vue d'un accès continu		En développement	
L'année 2008-2009 servira d'année de comparaison pour fixer les objectifs des prochaines années.					

- efficacement, et pour identifier les autorisations qui doivent être modifiées afin d'être conformes à la nouvelle Directive sur la tenue des documents.
(<http://www.collectionscanada.gc.ca/gouvernement/disposition/index-f.html>)
- Conclusion des projets d'évaluation utilisés par BAC et ses partenaires pour valider différentes approches à des problèmes particuliers en matière de tenue de documents, et ce, en vue d'une éventuelle généralisation à l'ensemble du gouvernement.
(<http://www.collectionscanada.gc.ca/gouvernement/nouvelles-evenements/007001-5105-f.html>)
- Finalisation et lancement de troupes et de programmes de formation à l'intention des utilisateurs de la fonction publique.
- Poursuite de la mise en œuvre du nouveau modèle d'entreposage des documents du gouvernement fédéral, conçu pour réduire les coûts d'entreposage tout en améliorant l'accessibilité.
(<http://www.collectionscanada.gc.ca/gouvernement/nouvelles-evenements/007001-5105-f.html>)
- Poursuite de l'identification et de l'élimination des documents papier conservés dans nos entrepôts et ne possédant aucune valeur, et continuation des efforts d'amélioration de l'accès aux documents restants par diverses méthodes, dont de meilleures descriptions et de nouveaux instruments de recherche.

Avantages pour les Canadiens

- Les Canadiens ont un meilleur accès aux documents gouvernementaux ayant une valeur administrative ou archivistique, y compris les demandes touchant l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels.
- L'élimination des documents sans valeur administrative ou archivistique réduit les coûts d'entreposage.
(http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_200311_06_f_12929.html)

Cette activité de programme se situe au cœur du rôle de chef de file que BAC exerce en matière de développement et de mise en œuvre de politiques sur la gestion de l'information et la tenue des documents au gouvernement canadien (<http://www.collectionscanada.gc.ca/gouvernement/index-f.html>). En collaboration avec nos partenaires gouvernementaux, nous mettons en place une toute nouvelle façon pangouvernementale de gérer les documents et l'information au Canada. Notre intention est que les ministères et organismes fédéraux gèrent de façon uniforme, selon des normes établies, toute l'information et tous les documents qu'ils créent et utilisent, et qu'ils en disposent aussi de façon normalisée lorsque ces documents n'ont plus d'utilité opérationnelle.

<http://www.collectionscanada.gc.ca/gouvernement/nouvelles-evenements/007001-5000-f.html>

<http://www.collectionscanada.gc.ca/democratie/023023-3404-f.html>

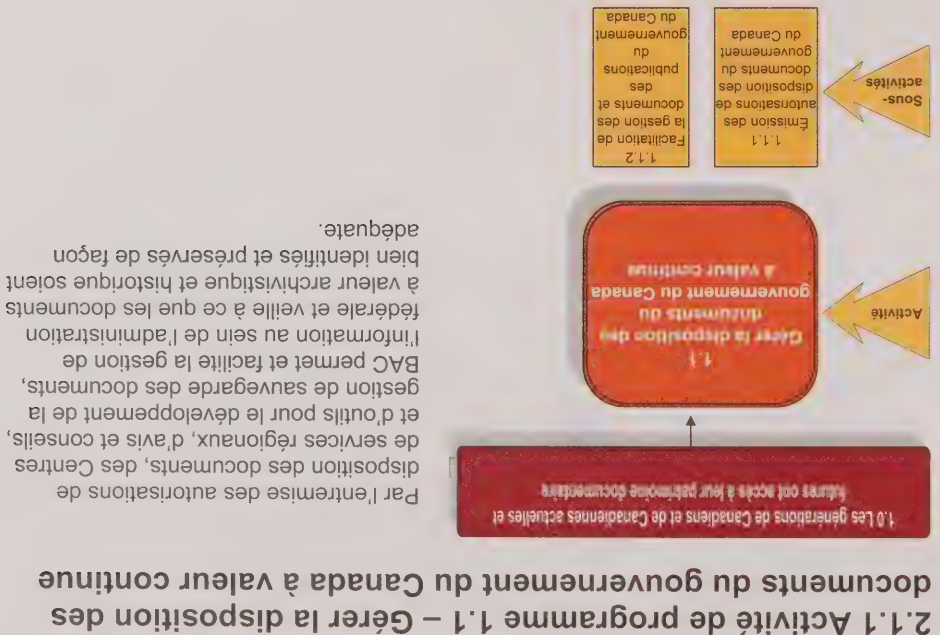
Faits saillants de la planification

Notre plan de travail concernant la gestion de l'information et la tenue des documents reflète les cinq priorités de BAC présentées dans la section 1 de ce rapport. En 2009-2010, nous entreprendrons un plan de cinq ans pour la mise en application d'une directive, approuvée récemment, sur la tenue des documents. Développée en partenariat avec la Direction du dirigeant principal de l'information du Conseil du Trésor, cette directive répond à la nécessité d'établir des normes et des pratiques en matière de tenue des documents au gouvernement du Canada. Cette directive précisera les exigences relatives à la tenue des documents que devront respecter les ministères dans la mise en œuvre et le soutien aux programmes, aux services et aux opérations courantes, conformément aux exigences ministérielles de rendement et de responsabilité.

La Directive sur la tenue des documents et les mesures pour en faciliter l'application des documents, avec le temps, toute l'approche gouvernementale en matière de tenue des documents. Nous avons conçu cette directive en particulier pour les documents numériques ou ceux sous d'autres formats qui sont les plus susceptibles de posséder une valeur administrative ou archivistique permanente. L'attention portée à ces documents permettra d'en conserver une plus petite proportion et facilitera l'accès à ceux qui seront effectivement conservés. En conformité avec notre engagement de collaboration et d'apprentissage avec nos partenaires, la Directive sur la tenue des documents clarifie le rôle des ministères et organismes en cette matière et renforce nos propres capacités. La conception et la mise en œuvre de la Directive tiennent compte des leçons apprises au cours des dernières années par BAC et les autres organismes fédéraux dans leurs démarches pour améliorer la tenue des documents gouvernementaux. Voici les points saillants de cette mise en œuvre et des mesures complémentaires :

- Examen et contrôle des autorisations actuelles et futures de disposer de documents, des divers organismes fédéraux, pour nous assurer que nos partenaires gèrent leurs documents et en disposent adéquatement et

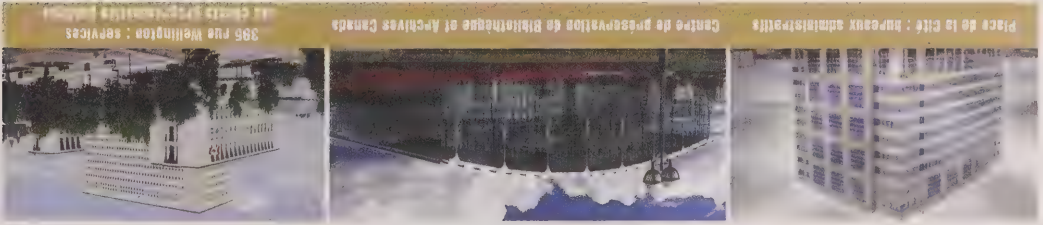
Activité de programme : Gérer la disposition des documents du gouvernement du Canada à valeur continue					
Ressources humaines (ETP) et dépenses prévues (milliers \$)		2010-2011		2011-2012	
ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues
155	9 860,7	152	9 832,7	152	9 801,7
Note : Vous trouverez dans le Profil des dépenses, à la page 13, des explications sur les tendances en matière de dépenses.					
Résultat attendu					
Accès aux documents archivistiques et historiques du gouvernement du Canada.					
Indicateurs de rendement		Objectifs			
Narratif (répondre aux besoins des clients, acquisition et préservation des documents du gouvernement du Canada)		En développement			
<ul style="list-style-type: none"> % des ministères entièrement assujettis aux autorisations de disposition des documents % des institutions fédérales ayant mis en place des normes de documentation approuvées 		BAC a entrepris de redéfinir les indicateurs de rendement pour cette activité de programme et compte terminer ce travail, y compris l'identification des objectifs, au cours de l'année 2009-2010.			



SECTION II – ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE

2.1 Résultat stratégique : Les générations de Canadiens et de Canadiennes actuelles et futures ont accès à leur patrimoine documentaire

Bibliothèque et Archives Canada concentre ses fonctions de planification et de reddition de comptes au Parlement, ainsi qu'aux organismes centraux du gouvernement canadien, à la réalisation de l'objectif stratégique en titre.



La présente section décrit les activités de programme de BAC et précise les résultats que l'institution souhaite atteindre en 2009-2010. Elle précise également les ressources que BAC entend consacrer à chacune de ces activités, les moyens qui seront mis en place pour l'atteinte des objectifs et les indicateurs de rendement que l'institution utilisera pour évaluer ses progrès. Finalement, cette section présente les bénéfices dont profiteront les Canadiens grâce à ces activités :

- Activité de programme 1.1 – Gérer la disposition des documents du gouvernement du Canada à valeur continue
- Activité de programme 1.2 – Gérer le patrimoine documentaire qui présente un intérêt pour le Canada
- Activité de programme 1.3 – Faire connaître le patrimoine documentaire et le rendre accessible aux fins d'utilisation
- Activité de programme 1.4 – Services internes

Vous trouverez dans le Profil des dépenses, à la page 13, des explications sur les tendances en matière de dépenses.

Postes votés ou législatifs	Libellé tronqué du poste voté ou législatif	Budget principal des dépenses de 2008-2009 (milliers \$)	Budget principal des dépenses de 2009-2010 (milliers \$)
(L)	Dépenses du programme	145 749	110 216
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	11 853	11 167
	Total pour le ministère ou l'organisme	157 602	121 383

Postes votés et postes législatifs (milliers \$)

Il convient de noter que Bibliothèque et Archives Canada réexamine chaque année le financement de ses activités de programme au moyen d'un processus interne d'évaluation et, au besoin, réaffecte des sommes selon ses priorités stratégiques.

Source : Bibliothèque et Archives Canada

- 1.1 Gérer la disposition des documents du gouvernement du Canada à valeur continue
- 1.2 Gérer le patrimoine documentaire qui présente un intérêt pour le Canada
- ▨ 1.3 Faire connaître le patrimoine documentaire et le rendre accessible aux fins d'utilisation
- 1.4 Services internes

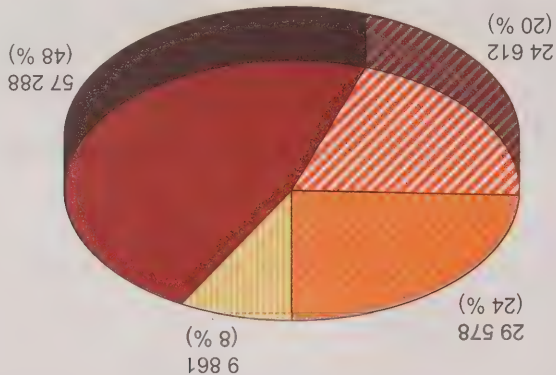


Figure 5 : Dépenses prévues par activité de programme en 2009-2010 (milliers \$)

Le diagramme ci-dessous illustre la répartition des dépenses par activité de programme à Bibliothèque et Archives Canada. La plus grande part du financement est allouée à l'activité de programme 1.2, soit le développement et la description de la collection, et sa préservation pour les générations futures. Les dépenses prévues en 2009-2010 pour cette activité de programme incluent l'investissement de 19,3 M\$ prévu pour les importants projets en capital décrits dans la section Profil des dépenses.

¹ Notez que l'approbation de ce financement n'est pas encore finalisée et que des détails supplémentaires seront fournis dans le RMR ainsi que dans de futurs RPP.

Source : Bibliothèque et Archives Canada

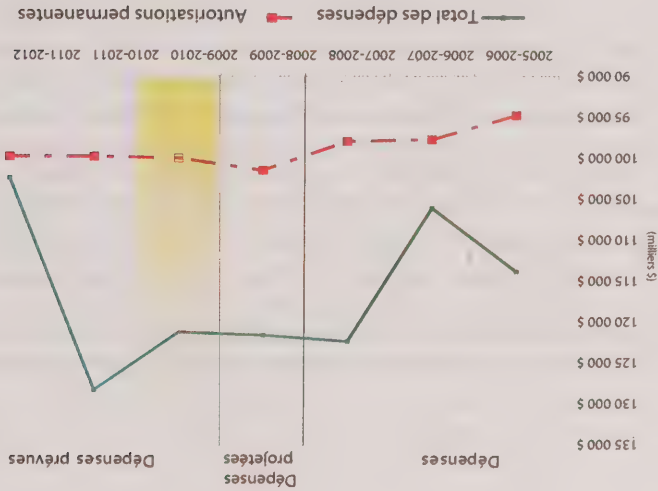


Figure 4 : Tendances au chapitre des dépenses ministérielles

Bibliothèque et Archives Canada s'est engagé à dépenser avec prudence et à s'assurer que des résultats mesurables seront atteints au bénéfice des Canadiens. Nous travaillons en étroite collaboration avec les ministères et organismes gouvernementaux, ainsi qu'avec des partenaires de l'extérieur, afin de garantir la réalisation économique et efficace de nos activités, et d'offrir un meilleur accès à notre collection.

- Pendant une période de trois ans, qui a débuté en 2007-2008, nous recevrons 21,7 M\$ pour remplacer nos systèmes obsolètes et offrir la capacité de gérer les publications et les documents numériques du gouvernement du Canada;
- En 2008-2009, nous avons reçu l'autorisation de construire des installations pour la conservation du patrimoine documentaire canadien sur support de cellulose de nitrate (photographies et films). Nous prévoyons dépenser 12,5 M\$ en 2009-2010 et 1,5 M\$ additionnel l'année suivante. Les dépenses prévues incluent 24,1\$ million jusqu'en 2010-2011 pour des infrastructures visant à améliorer notre capacité de conservation¹. Ces projets s'inscrivent dans le mandat de BAC, qui est, notamment, de préserver le patrimoine documentaire du Canada.
- Ils répondent au besoin toujours présent de posséder les infrastructures nécessaires pour répondre à l'accroissement constant du patrimoine documentaire des Canadiens.

- Entre 2005-2006 et 2008-2009, nous avons reçu approximativement 20 M\$ du ministère du Patrimoine canadien pour la création de contenus culturels en ligne et pour divers autres projets de numérisation réalisés en collaboration (programme Culture canadienne en ligne);

temporaires suivants :

ministérielles, illustrées à la figure 4, s'expliquent principalement par les projets financés temporairement. Les fluctuations des tendances au chapitre des dépenses 100 M\$, ont servi à réaliser des projets précis pour lesquels l'institution a reçu du niveau. Les dépenses effectuées par BAC, en excédent du financement permanent de résultat étant qu'en apparence, notre financement permanent demeure au même visant à réaffecter les ressources à des priorités plus élevées du gouvernement, le nous avons contribué pour une somme équivalente aux initiatives gouvernementales chargée de travail, attribuable à la mise en œuvre de la Loi fédérale sur la responsabilité, nous avons reçu du financement permanent pour soutenir l'augmentation de notre environ 100 M\$ par exercice financier au cours des quatre dernières années. Alors que Le financement de base de Bibliothèque et Archives Canada est demeuré stable à

Profil des dépenses

important de départs à la retraite prévus au cours des prochaines années. travail se transforme; nous gérons également la transition résultant du nombre un plus large éventail de domaines professionnels, à mesure que notre culture de ressources humaines, des stratégies visant à ce que nos employés soient à l'aise dans précieuse collection sur d'autres supports. Nous appliquons, en matière de gestion des collection numérique de plus en plus importante, tout en continuant à préserver notre risques associées aux technologies et à l'infrastructure qu'entraîne la gestion d'une appropriée possible afin de dégager les fonds nécessaires. Nous tenons compte des nous avons choisie et modifions les allocations budgétaires de la manière la plus Nous privilégions les investissements qui nous feront progresser dans la direction que documentaire en pleine mutation et répondant le mieux aux besoins des Canadiens. les ressources de BAC sur les activités de base orientées vers un patrimoine En 2009-2010, les cinq priorités qui nous guident ont été établies dans le but de centrer

et de relever les défis en leadership et en capacité du 21^e siècle. changeant, combinant ainsi des compétences nouvelles et traditionnelles, afin d'innover des gestionnaires qui peuvent travailler et gérer dans un environnement complexe et défis. Alors que nous devons renouveler nos effectifs, nous cherchons des employés et partout dans le monde, à chercher des approches innovatrices pour faire face à ces institutions. Nous travaillons avec nos collègues du Canada, du gouvernement et de exigeant, la capacité de conservation à long terme constitue un défi pour toutes les centre des priorités de l'institution. Dans cet environnement en constante évolution et que les anciens formats (le patrimoine analogique et numérique) continue d'être au dans lequel nous travaillons. Le double défi qui consiste à conserver tant les nouveaux

Dans le Rapport sur les plans et les priorités 2008-2009 (<http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2008-2009/inst/bal/bal00-fra.asp>), BAC a identifié cinq zones de risques qu'il doit gérer à titre d'institution vouée à la mémoire collective. Parmi ces zones, quatre sont directement reliées au contexte spécifique de l'environnement changeant

Nous avons d'abord établi nos priorités afin de répondre le mieux possible aux défis que pose le monde de l'information numérique. Les Canadiens s'attendent de plus en plus à pouvoir consulter en ligne les documents de la collection de BAC, quel qu'en soit le support d'origine; par ailleurs, les demandes continuent d'affluer dans nos services traditionnels. Une plus grande quantité d'information, y compris l'information gouvernementale, est maintenant créée directement en formats numériques, tels que les sites Web et les courriels, alors que la masse de documents non numériques que nous recueillons ou que nous pourrions acquérir continue elle aussi à croître. Tout ceci pose des défis considérables en matière de développement, de documentation et de préservation de notre collection.

Nous avons d'abord établi nos priorités afin de répondre le mieux possible aux défis que pose le monde de l'information numérique. Les Canadiens s'attendent de plus en plus à pouvoir consulter en ligne les documents de la collection de BAC, quel qu'en soit le support d'origine; par ailleurs, les demandes continuent d'affluer dans nos services traditionnels. Une plus grande quantité d'information, y compris l'information gouvernementale, est maintenant créée directement en formats numériques, tels que les sites Web et les courriels, alors que la masse de documents non numériques que nous recueillons ou que nous pourrions acquérir continue elle aussi à croître. Tout ceci pose des défis considérables en matière de développement, de documentation et de préservation de notre collection.

Nous avons d'abord établi nos priorités afin de répondre le mieux possible aux défis que pose le monde de l'information numérique. Les Canadiens s'attendent de plus en plus à pouvoir consulter en ligne les documents de la collection de BAC, quel qu'en soit le support d'origine; par ailleurs, les demandes continuent d'affluer dans nos services traditionnels. Une plus grande quantité d'information, y compris l'information gouvernementale, est maintenant créée directement en formats numériques, tels que les sites Web et les courriels, alors que la masse de documents non numériques que nous recueillons ou que nous pourrions acquérir continue elle aussi à croître. Tout ceci pose des défis considérables en matière de développement, de documentation et de préservation de notre collection.

Bibliothèque et Archives Canada évolue dans un environnement en rapide transformation, et les priorités énoncées précédemment ont été établies à partir d'une analyse de risques détaillée. Nous avons tenu compte de facteurs, tels que les contraintes budgétaires auxquelles doit faire face le gouvernement canadien, les risques associés aux technologies que nous utilisons déjà ou que nous intégrerons, notre infrastructure et le personnel qualifié sur lequel nous appuyons pour réaliser nos activités au bénéfice des Canadiens.

Analyse des risques

Les stratégies que nous avons élaborées influenceront notre mode de fonctionnement dans toutes nos opérations :

- Nous aurons recours à des partenariats de façon plus stratégique et plus créative.
- Nous ajusterons notre infrastructure, y compris nos technologies de l'information, pour répondre à la fois aux besoins de notre institution, de plus en plus axée sur le numérique, et à ceux des Canadiens qui utilisent notre collection.
- Nos services internes seront orientés vers la réalisation des priorités de l'institution.
- Nous ferons appel aux compétences et à l'expertise des employés de BAC de façon différente, et nous appuierons ces derniers en fonction de l'évolution des attentes de l'institution et des Canadiens.

Priorités en matière de gestion

- Préservation – Nous déterminerons la meilleure manière de recueillir le patrimoine documentaire du Canada en format numérique, tout en continuant à préserver les documents contenus dans notre collection sur tout autre support.
- Exploration des ressources – Nous établirons la meilleure manière de décrire la vaste collection de BAC, afin de permettre aux Canadiens de l'explorer de façon rapide, abordable, précise et conviviale.

de la capitale nationale.		<ul style="list-style-type: none"> • Développer des stratégies ciblant des groupes tels les généalogistes, les enseignants et les communautés multiculturelles • Organiser des événements dans des collectivités canadiennes, tels que des activités liées au programme du Musée du portrait, et entreprendre des réalisations en partenariat avec d'autres institutions du savoir • Poursuivre la mise en œuvre de l'Initiative de services de bibliothèque équitables pour les Canadiens incapables de lire les imprimés
BAC mettra l'accent sur son rôle en matière de gestion de l'information du gouvernement du Canada relativement à l'élaboration d'une tenue de documents efficace.	Permanente	<p>Résultat de haut niveau :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les ministères et les organismes fédéraux démontrent une capacité accrue à produire, à utiliser et à conserver leurs documents ayant une valeur opérationnelle à long terme, afin de pouvoir documenter fidèlement les décisions, les activités et les transactions des institutions gouvernementales • Mettre en œuvre la Directive sur la tenue des documents, qui établit les exigences ministérielles et oriente les interventions de BAC visant à améliorer la gestion des documents <p>Action prévue en 2009-2010 :</p>
BAC utilisera systématiquement les ententes de collaboration et s'acquittera de plus en plus de son mandat par l'entremise des autres ou avec les autres.	Permanente	<p>Résultat de haut niveau :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le programme de BAC est offert de façon plus efficace et efficiente en raison de l'utilisation exhaustive de partenariats • Organiser des événements dans des collectivités canadiennes, tels que des activités liées au programme du Musée du portrait, et entreprendre des réalisations en partenariat avec d'autres institutions du savoir <p>Action prévue en 2009-2010 :</p>
BAC s'assurera que les résultats de la recherche et des évaluations des citoyens / clients feront partie de la prise de décisions.	Permanente	<p>Résultats de haut niveau :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le besoin des Canadiens en matière de patrimoine documentaire est compris, et nous donnons suite à la planification et à l'exécution du mandat de BAC. • Une approche intégrée de BAC offre aux ministères fédéraux un accès unique aux produits et services dont ils ont besoin. • Poursuivre l'utilisation des recherches effectuées par les clients pour adapter les modalités d'accès à la collection et les services reliés à son interprétation <p>Action prévue en 2009-2010 :</p>

Note 1 : Une priorité permanente se définit comme une priorité établie au moins trois exercices avant celui visé dans le rapport.

Les actions liées aux cinq priorités ci-dessus ont mené à la mise en œuvre d'une série d'initiatives devant favoriser le travail interdisciplinaire et collaboratif dans tous les secteurs de l'organisation dont l'acquisition, la préservation, la description, les compétences professionnelles, les infrastructures et les fonctions habilitantes. Les actions seront guidées par les besoins et les perspectives des clients, des intervenants et des partenaires, actuels ou potentiels au Canada et à l'échelle internationale, et se répercuteront plus précisément et à titre d'exemples sur :

- Acquisition de la documentation – Nous concevons une approche de documentation intégrée pour orienter, coordonner et articuler les décisions et interventions organisationnelles au nom du gouvernement, dans le but de déterminer, de sélectionner et de préserver le patrimoine documentaire du Canada.

documents gouvernementaux, qui soutiennent la responsabilisation et l'efficacité des opérations du gouvernement. Cette initiative a été initiée en 2006 avec le groupe de travail gouvernemental, composé de sous-ministres adjoints sur la tenue des documents gouvernementaux, qui a été créée afin de répondre aux défis pangouvernementaux sur la tenue des documents gouvernementaux, soulevés par le vérificateur général dans son rapport de novembre 2003 intitulé *La protection du patrimoine culturel au gouvernement fédéral*. En collaboration avec le Conseil du Trésor (Direction du dirigeant principal de l'information), BAC a fourni une expertise et un appui pour élaborer la Directive sur la tenue des documents. Lorsque celle-ci sera mise en œuvre (constituant un élément de la politique sur la gestion de l'information du gouvernement du Canada), elle offrira aux ministères fédéraux des normes, une capacité améliorée en gestion de l'information, des outils d'évaluation et des directives légales.

En 2009-2010, BAC cherchera aussi à miser davantage sur ses partenariats avec les musées d'un bout à l'autre du Canada, de manière à concrétiser l'engagement du ministre du Patrimoine canadien et des Langues officielles à accroître l'accès à la collection de portraits du Canada.

Contribution des priorités à l'atteinte des résultats stratégiques

Priorités opérationnelles

Priorités opérationnelles	Type	Description
BAC ajustera tous les aspects de ses activités afin de s'adapter aux besoins de l'environnement de l'information numérique et de mettre à profit les possibilités.	Permanente (Note 1)	<p>Résultats de haut niveau :</p> <ul style="list-style-type: none"> Le patrimoine documentaire numérique est acquis et préservé pour les générations futures Au foyer, au bureau ou ailleurs, au pays et dans le monde, les Canadiens profitent d'un accès plus étendu et efficace à leur patrimoine documentaire BAC rend l'utilisation des technologies de l'information efficace dans toutes ses activités d'affaires <p>Quelques actions prévues en 2009-2010 :</p> <ul style="list-style-type: none"> Continuer d'acquérir et de préserver le patrimoine documentaire numérique du Canada Intégrer davantage les technologies numériques pour permettre aux Canadiens de consulter la collection Accroître l'utilisation d'outils numériques pour soutenir l'acquisition de nouveaux documents, ainsi que leur préservation et leur accessibilité Apporter une attention particulière à la gestion des documents numériques du gouvernement du Canada grâce à la mise en application de la nouvelle Directive sur la tenue des documents
BAC rehaussera la pertinence et l'accessibilité de ses collections ainsi que l'expertise offerte aux Canadiens vivant à l'extérieur de la région	Permanente	<p>Résultat de haut niveau :</p> <ul style="list-style-type: none"> Les Canadiens vivant à l'extérieur de la région de la capitale nationale ont un meilleur accès aux programmes et aux services de BAC, qui correspondent à leurs besoins <p>Quelques actions prévues en 2009-2010 :</p> <ul style="list-style-type: none"> Accroître l'ampleur des initiatives de numérisation existantes et afficher en ligne davantage de documents tirés de la collection de BAC

Priorités du ministère

Le Parlement canadien a créé Bibliothèque et Archives Canada (BAC) en 2004. Il reconnaissait ainsi que le Canada avait besoin d'une institution du savoir de niveau fédéral; cette institution agirait comme pivot pour constituer et faire connaître la mémoire collective du pays, en partenariat avec les nombreuses institutions du savoir provinciales, territoriales, municipales, ou à vocation spécialisée. À ce moment-là, BAC a proposé une vision pour ce nouvel organisme, articulée autour d'orientations clés qui guident ses choix stratégiques (<http://www.collectionscanada.gc.ca/a-notre-sujet/016/index-f.html>). En 2006, BAC a adopté un cadre stratégique définissant les cinq priorités, ou orientations stratégiques, listées dans le prochain tableau. Ces priorités sont détaillées dans le *Plan d'affaires 2008-2011* de BAC; elles démontrent que BAC a entrepris d'aborder d'une manière différente ses activités de base (<http://www.collectionscanada.gc.ca/a-notre-sujet/012-301-f.html>).

En tant qu'institution gouvernementale du savoir, BAC doit s'adapter rapidement à un environnement informationnel en constante évolution, afin de pouvoir répondre aux besoins des Canadiens et de tous ceux qui s'intéressent à l'histoire du Canada. Au cœur de cette évolution se situent les technologies numériques et leurs effets sur toutes les composantes du travail de BAC et d'autres institutions du savoir. En raison de l'essor fulgurant de technologies, telles que les appareils photo numériques et les équipements de surveillance, ainsi que du nombre croissant de données recueillies dans des applications comme les bases de données, on estime que la quantité de données numériques augmente de 60 % par année (<http://www.emc.com/aboutemc-at-glance/annual-overview/2008/h4182-2008-annual-overview.pdf>). À elles seules, ces avancées technologiques nous ont convaincus que nous devons travailler stratégiquement et en partenariat avec d'autres organismes voués au développement et à la diffusion de la mémoire collective du Canada.

Nous avons collaboré à des initiatives internationales et avons appris de nos homologues d'autres pays les meilleures méthodes pour acquérir et préserver les documents numériques, qui, pour la plupart, ne sont pas disponibles en format papier, et pour faire connaître cette partie croissante de notre patrimoine documentaire. Parallèlement, nous continuons d'allouer d'importantes ressources afin de nous acquitter de nos responsabilités concernant les documents sur supports traditionnels que nous préservons; ces documents comprennent notamment des imprimés, des enregistrements sonores, des portraits et des films, qui requièrent tous une expertise pour laquelle BAC est largement reconnu.

Un des éléments clés de notre stratégie consiste à recourir davantage à des méthodes interdisciplinaires qui vont au-delà des façons de faire traditionnelles des professionnels en archivistique et en bibliothéconomie. Cette nouvelle philosophie encourage aussi BAC à collaborer avec des partenaires, actuels ou potentiels, afin de mieux servir ses clients. Le travail en partenariat a déjà porté des fruits. Par exemple, nous avons collaboré étroitement avec les ministères et organismes du gouvernement canadien pour établir et mettre en œuvre des priorités visant à moderniser la tenue des

1.2 Sommaire – Planification

Ressources financières (milliers \$)

2009-2010	121 338,9	128 359,9	102 421,9
2010-2011			
2011-2012			

Note : Vous trouverez dans le Profil des dépenses, à la page 13, des explications sur les tendances en matière de dépenses.

Ressources humaines (Équivalents temps plein – ETP)

2009-2010	1132	1109	1109
2010-2011			
2011-2012			

Activités de programme par résultat stratégique

Résultat stratégique 1 : Les générations de Canadiens et de Canadiennes actuelles et futures ont accès à leur patrimoine documentaire

Indicateurs de rendement

Narratif (préservation, développement de la collection, accessibilité)

Objectifs

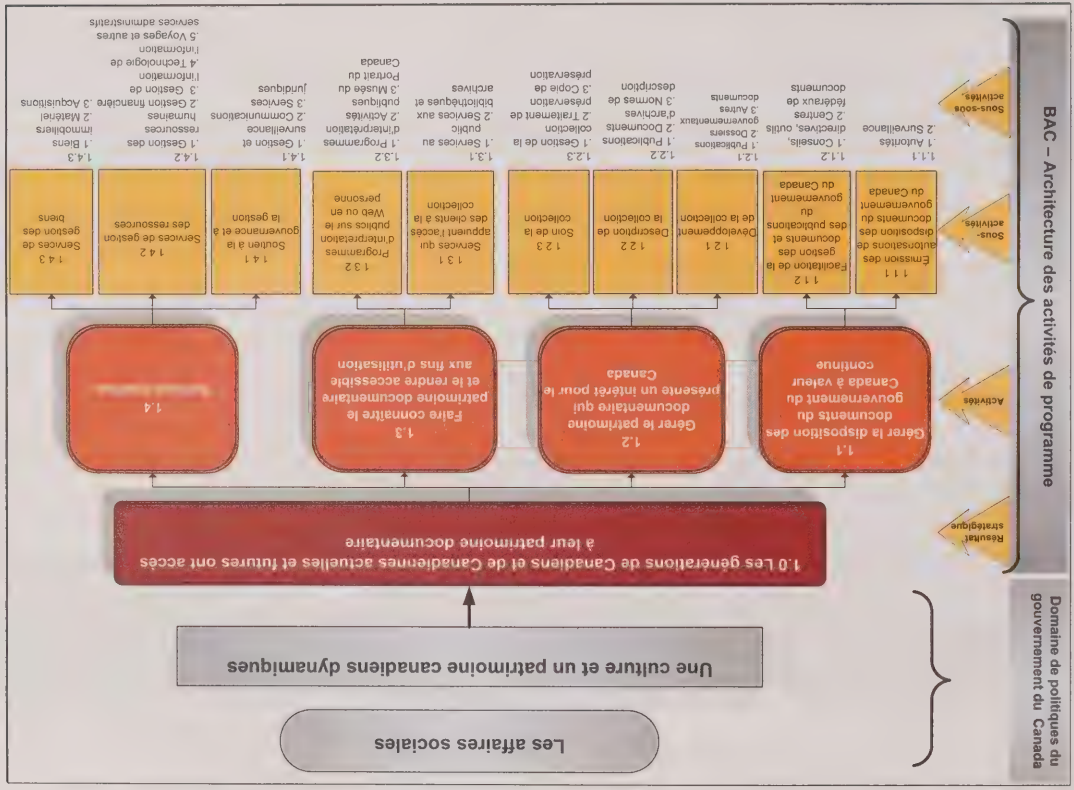
En développement

Notes :

- 1 – À compter de 2009-2010, l'institution doit rendre compte des coûts relatifs aux services corporatifs sous la nouvelle activité de programme « Services internes ». Antérieurement, les coûts liés aux services corporatifs devaient être réalloués comme suit aux autres activités de programme de l'institution : 2,3 M\$ – Gérer la disposition des documents du gouvernement du Canada à valeur continue, 14,6 M\$ – Gérer le patrimoine documentaire qui présente un intérêt pour le Canada, et 12,9 M\$ – Faire connaître le patrimoine documentaire et le rendre accessible aux fins d'utilisation.
- 2 – Pour 2008-2009, l'écart entre les dépenses prévues de 121,7 M\$ et le budget principal des dépenses de 157,6 M\$, indiqué dans le tableau Postes votés et législatifs à la page 15, s'explique principalement par une diminution de 29 M\$ dans le financement du projet de construction d'un édifice pour héberger la programmation publique et les expositions du Musée du portrait du Canada. Le 7 novembre 2008, le gouvernement a annoncé la fin du processus de sélection et la décision de ne pas poursuivre davantage ce projet pour l'instant. Également, 6,8 M\$ des fonds pour le projet d'aménagement d'une installation provisoire pour les collections ont été reportés à 2010-2011, afin de correspondre aux besoins en trésorerie du projet.
- 3 – Vous trouverez dans le Profil des dépenses, à la page 13, des explications sur les tendances en matière de dépenses.

Ce diagramme illustre notre architecture d'activités de programme (AAP). Il montre nos grandes activités et les éléments clés de chacune, qui nous permettent d'atteindre nos objectifs principaux. L'AAP est principalement liée à une priorité du gouvernement du Canada, soit « les affaires sociales », plus précisément au volet « une culture et un patrimoine canadiens dynamiques ».

Figure 3 : Architecture des activités de programme de BAC



Source : Bibliothèque et Archives Canada

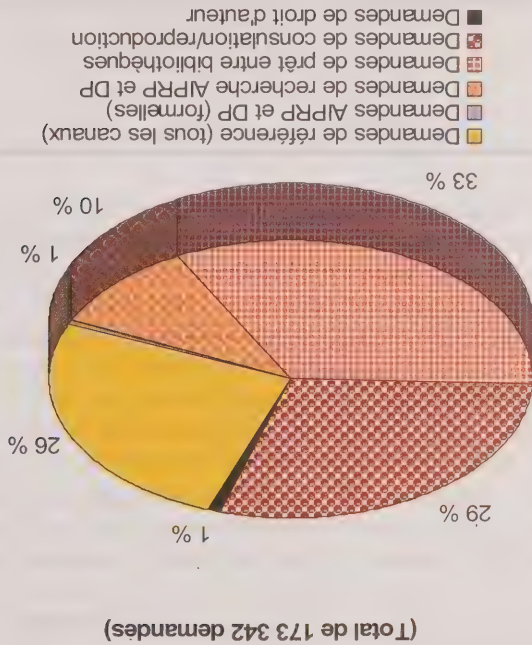
Notes :

1 - Les centres fédéraux de documents s'appellent maintenant «centres de services régionaux».

2 - La gestion efficace des documents constitue un fondement administratif et opérationnel essentiel au sein du gouvernement pour la prestation de services aux Canadiens et aux Canadiennes. Elle est un élément essentiel à l'appui des responsabilités ministérielles et de gestion au sein du processus démocratique du Canada. Par conséquent, une partie de l'activité de programme 1.1 touche les affaires gouvernementales.

Programme national de développement des archives soutient financièrement les centres d'archives du pays, afin de les aider à préserver et à rendre accessible la portion de la mémoire collective du Canada contenue dans leurs fonds et collections.

Figure 2 : Types de demandes faites à BAC par les Canadiens en 2007-2008



Source : Bibliothèque et Archives Canada

Demandes de référence : Les clients peuvent faire des demandes auprès des Services de référence (y compris le Centre canadien de généalogie) pour obtenir de l'information ou localiser des documents, soit par téléphone, la poste, le courrier électronique, le site Internet de BAC ou en personne.

Demandes AIPRP et DP : Des demandes formelles pour consulter des documents du gouvernement comportant des restrictions (assujettis à la Loi sur l'accès à l'information et à l'accès à l'information, la protection des renseignements personnels et les documents du personnel (AIPRP et DP).

Demandes de recherche AIPRP et DP : AIPRP et DP offre aussi un service de recherche informel pour les dossiers d'anciens employés du gouvernement, les dossiers militaires, etc.

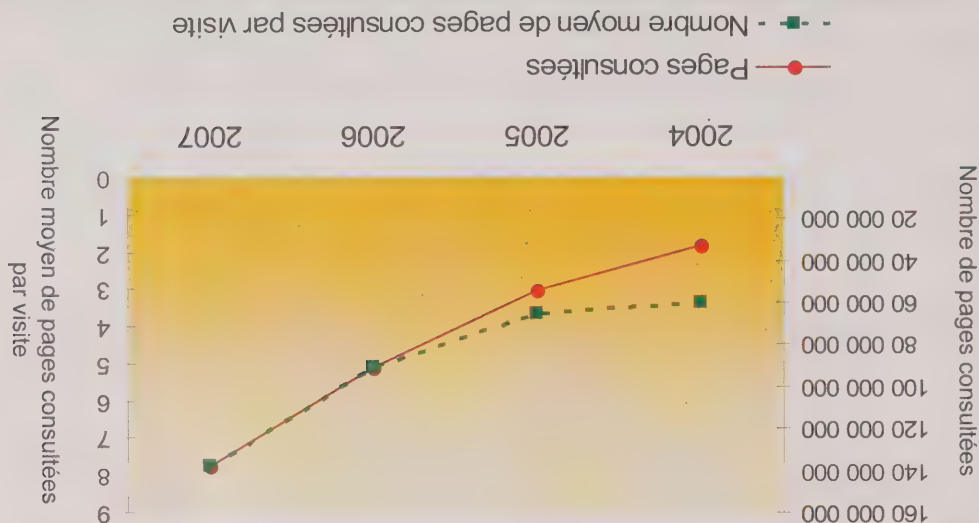
Demandes de prêt entre bibliothèques : Le Service de prêt entre bibliothèques traite les demandes de bibliothèques canadiennes ou de centres d'archives pour l'emprunt de documents publiés, de photocopies ou de microfilms provenant de notre collection.

Demandes de consultation/reproduction : Les clients peuvent aussi demander des reproductions (photocopies, photos ou copies numériques) des documents de la collection.

Demandes de droit d'auteur : Le Bureau du droit d'auteur délivre des permissions à une tierce partie pour la reproduction de documents dont les droits sont détenus par la Couronne ou Bibliothèque et Archives Canada.

BAC travaille en partenariat avec les bibliothèques et les centres d'archives de toutes les régions du pays. Nous partageons des documents et aidons d'autres bibliothèques et centres d'archives à partager aussi leurs ressources. S'ajoute à cette collaboration la coordination des services de bibliothèque des ministères et organismes fédéraux. Notre

Source : Bibliothèque et Archives Canada



Nous cherchons à faire connaître l'ensemble de notre collection par différents moyens, de plus en plus axés sur les besoins des clients. Le site Web de BAC est devenu un outil de premier plan pour les Canadiens et toutes les personnes qui s'intéressent au Canada (<http://www.collectionscanada.gc.ca/collection/index-f.html>) (voir Figure 1). Le personnel de BAC organise des expositions et des activités éducatives dans les locaux de l'institution et de ses partenaires partout au Canada. Nous aidons les utilisateurs à comprendre comment notre collection et nos ressources documentaires sont organisées, et nous les assistons dans leurs recherches (voir Figure 2). S'il y a lieu, nous protégeons les droits liés aux documents, tels que les droits d'auteur, et les renseignements personnels. Les responsabilités de BAC en matière d'accès à l'information concernent souvent l'examen de documents d'archives, de dossiers d'emplois, d'anciens membres du personnel civil et militaire du gouvernement, et de nos propres documents organisationnels.

régionaux conservent des copies de sauvegarde des documents électroniques essentiels à la poursuite des opérations et à la protection des droits au sein des ministères et organismes du gouvernement, en cas de désastre ou de situation d'urgence. Plus généralement, nous dirigeons un vaste examen de la tenue des documents gouvernementaux dans son ensemble et nous offrons avis et conseils sur les améliorations à y apporter, afin d'aider le gouvernement à respecter ses priorités et à améliorer l'accès à ses documents.

numérique, d'imprimés, de photographies, de cartes, d'œuvres d'art documentaire telles des huiles ou des affiches, ou de tout autre type de document.

Les documents de la collection canadienne, sur supports variés, proviennent essentiellement de trois sources. Premièrement, les éditeurs sont tenus, en vertu d'une obligation légale, de fournir à BAC des exemplaires de toutes les œuvres publiées au Canada (dépôt légal). Deuxièmement, les ministères et organismes du gouvernement canadien nous transfèrent leurs documents ayant une valeur administrative et historique. Troisièmement, plusieurs documents nous sont offerts sous forme de dons; nous en achetons aussi un certain nombre et en recueillons en grande quantité directement sur Internet.

Bibliothèque et Archives Canada gère la préservation de cette inestimable collection de documents de tous formats au bénéfice des générations futures. Pour faciliter l'exploration de sa collection, BAC décrit ses documents selon des normes nationales et internationales, et recherche constamment des moyens d'améliorer l'accès aux ressources informationnelles. BAC joue un rôle de chef de file dans l'élaboration et la mise à jour de normes professionnelles au nom de la communauté archivistique et des bibliothèques, ces normes ayant pour but de simplifier et d'uniformiser l'accès aux collections.

**Bibliothèque et Archives Canada :
Bâtir la mémoire collective du Canada et la rendre accessible aux Canadiens**

- 20 millions de livres, de périodiques, de journaux, de microfilms, de manuscrits littéraires et de publications gouvernementales
- 167 000 mètres linéaires de documents textuels gouvernementaux et privés
- 3 millions de dessins architecturaux, de cartes et de plans
- 24 millions de photographies
- 350 000 heures de films et d'enregistrements visuels et sonores
- La collection nationale de portraits, qui comprend 20 000 œuvres d'art et plusieurs milliers de caricatures
- Une collection de musique de 547 000 pièces
- 365 000 pièces d'une collection d'art documentaire, dont des aquarelles, des esquisses, des miniatures et des peintures à l'huile
- Plus d'un milliard de mégaoctets de contenu numérique
- 17,8 millions de visiteurs sur le site www.collectionscanada.gc.ca en 2007
- 138,1 millions de pages consultées sur le site www.collectionscanada.gc.ca
- 41 000 visiteurs ayant participé à divers événements organisés par BAC dans ses locaux en 2007-2008

Source : Bibliothèque et Archives Canada

En assumant nos responsabilités en matière de gestion des documents du gouvernement canadien, en format numérique, papier ou autre, nous soutenons la responsabilité et la prise de décisions gouvernementales. Les chercheurs et les citoyens peuvent ainsi connaître les actions réalisées par le gouvernement dans le passé. Nos huit centres de services régionaux gèrent les documents contemporains sur tous supports, pour plus de 90 organisations fédérales au pays. Ces centres

1.1 Information sommaire

Raison d'être

Tel qu'il est énoncé dans la Loi sur la Bibliothèque et les Archives du Canada, le mandat de Bibliothèque et Archives Canada (BAC) consiste à :

- préserver le patrimoine documentaire du Canada pour les générations présentes et futures;
- être une source de savoir permanent accessible à tous, qui contribue à l'épanouissement culturel, social et économique de la société libre et démocratique que constitue le Canada;
- faciliter au Canada la concertation des divers milieux intéressés à l'acquisition, la préservation et à la diffusion du savoir;
- servir de mémoire permanente de l'administration fédérale et de ses institutions.

Responsabilités

Tel qu'indiqué ci-dessus, la Loi sur la Bibliothèque et les Archives du Canada confie à BAC un large et ambitieux mandat en matière d'acquisition, de préservation et de diffusion de la mémoire collective du Canada. Grâce à un processus plurianuel continu dans l'ensemble de l'organisation, nous avons accentué et concentré nos efforts sur les activités les plus pertinentes à notre mandat et aux intérêts des Canadiens. En accord avec les priorités pangouvernementales formulées dans le Discours du trône de 2008, soit d'assurer une saine gestion des finances publiques et un gouvernement plus efficace, nous réalisons notre mandat selon une approche stratégique, en évaluant nos processus et en repensant nos pratiques afin de garantir une utilisation optimale de nos ressources. Cette façon de faire nous permet de devenir une institution du savoir totalement en phase avec un environnement informationnel en constante évolution, au Canada et dans le monde entier.

Ces stratégies permettent à BAC d'assumer au mieux ses responsabilités, considérant la manière dont les technologies numériques remodelent l'environnement informationnel mondial. La mémoire collective du Canada est de plus en plus créée en format numérique et diffusée sur des supports issus de nouveaux médias et technologies (publications électroniques, sites Web, DVD, etc.). Il en résulte une transformation de ce que nous acquérons, préservons et diffusons. L'Internet a modifié la façon dont les citoyens se procurent de l'information. Les Canadiens s'attendent à consulter en ligne la collection de BAC à partir de leur domicile, de l'école, de la bibliothèque ou de leur lieu de travail, qu'il s'agisse de documents créés en format



Ottawa, Canada K1A 0M5



Le portefeuille du Patrimoine canadien donne aux Canadiens et aux Canadiennes l'occasion de prendre part à la vie de la société, de réaliser leur plein potentiel et de célébrer leur patrimoine et leur culture. En tant qu'agence ministérielle, Bibliothèque et Archives Canada (BAC) participe à l'atteinte de ces objectifs.

En préservant les ressources documentaires qui nous permettent de comprendre l'histoire du Canada et de sa société démocratique, BAC est sans contredit la pierre angulaire de la mémoire collective de notre pays. Tous les documents, peu importe leur support — qu'il s'agisse de livres, de brochures, de journaux, de documents gouvernementaux, de photographies, de films, de cartes ou d'œuvres musicales, sans oublier la collection croissante de documents numériques en divers formats —, nous offrent la possibilité de se pencher sur le passé, de mieux comprendre le présent, de tirer des leçons de nos succès et de nos échecs, de célébrer notre identité et de planifier notre avenir.

BAC intervient dans plusieurs secteurs directement liés aux priorités de notre gouvernement. Grâce au rôle joué par BAC dans la modernisation de la tenue des documents du gouvernement du Canada, ce dernier sera mieux outillé pour rendre compte aux Canadiens d'une gestion gouvernementale solide et efficace. BAC s'est engagé à rejoindre tous les Canadiens à l'aide de programmes et de services novateurs, ainsi qu'à constituer une collection qui reflète fidèlement la société canadienne contemporaine dans toute sa diversité. Cet engagement s'inscrit parfaitement dans le choix que notre gouvernement a fait de concentrer ses énergies sur les activités qui correspondent aux intérêts et priorités des citoyens.

À titre de ministre du Patrimoine canadien et des Langues officielles, je vous invite à prendre connaissance du *Rapport sur les plans et les priorités de 2009-2010* préparé par Bibliothèque et Archives Canada. Ce rapport témoigne de l'engagement de BAC à faire en sorte que la créativité et l'innovation de la société canadienne contribuent à la fois à sa vitalité culturelle et à son avenir.

L'honorable James Moore, C.P., député

Table des matières

MESSAGE DU MINISTRE	1
SECTION I – SURVOL DU MINISTÈRE	3
1.1 INFORMATION SOMMAIRE	3
Raison d'être	3
Responsabilités	3
Architecture des activités de programme	7
1.2 SOMMAIRE – PLANIFICATION	8
Ressources financières (milliers \$)	8
Ressources humaines (Équivalents temps plein – ETP)	8
Activités de programme par résultat stratégique	8
Priorités du ministère	9
Contribution des priorités à l'atteinte des résultats stratégiques	10
Analyse des risques	12
Profil des dépenses	13
Postes votés et postes législatifs	15
SECTION II – ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE	16
2.1 Résultat stratégique : Les générations de Canadiens et de Canadiennes actuelles et futures ont accès à leur patrimoine documentaire	16
2.1.1 Activité de programme 1.1 – Gérer la disposition des documents du gouvernement du Canada à valeur continue	17
2.1.2 Activité de programme 1.2 – Gérer le patrimoine documentaire qui présente un intérêt pour le Canada	20
2.1.3 Activité de programme 1.3 – Faire connaître le patrimoine documentaire et le rendre accessible aux fins d'utilisation	24
2.1.4 Activité de programme 1.4 – Services internes	27
SECTION III – RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES	29



L'honorable James Moore, C.P., député
Ministre du Patrimoine canadien et des Langues officielles

**Bibliothèque et Archives Canada
2009-2010
Rapport sur les plans et les priorités**

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.

Partie II – Le budget principal des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

- Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par objectif stratégique, activité de programme et résultat prévu, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.
- Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en autonome par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le budget supplémentaire des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document à la fin octobre et un document final à la fin février. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année. Le budget des dépenses de même que le Budget du ministre des Finances sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2009.

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre libraire local ou par la poste auprès de :

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa ON K1A 0S5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>



Bibliothèque et Archives Canada

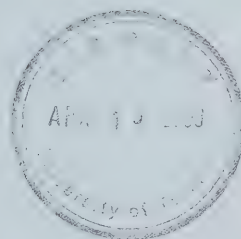
Budget des dépenses
2009-2010

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités



Military Police Complaints Commission of Canada

2009-10
Estimates



Part III—Report on Plans and Priorities

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following:

Part I—The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II—The Main Estimates directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these Votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III—Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in late October and a final document in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2009.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS website at the following address: <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa ON K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2010-III-64
ISBN: 978-0-660-63857-7

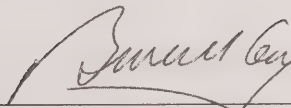
Military Police Complaints Commission

2009-2010

Estimates

Report on Plans and Priorities

Approved:

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Peter Gordon MacKay', written over a horizontal line.

**Honourable Peter Gordon MacKay, P.C., M.P.
Minister of National Defence**

TABLE OF CONTENTS

Chair’s Message..... 1

SECTION I - OVERVIEW3

1.1 Summary Information..... 5

Raison d’être 5

Responsibilities..... 5

Strategic Outcome..... 6

Program Activity Architecture..... 6

1.2 Planning Summary..... 7

**SECTION II - ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITY BY STRATEGIC
OUTCOME 15**

2.1 Strategic Outcome..... 17

SECTION III - SUPPLEMENTARY INFORMATION.....23

3.1 Other items of Interest – Organization Chart..... 25

3.2 Other items of Interest – How to reach us 26

Chair's Message

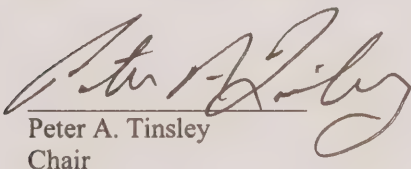
I am pleased to present the *2009-10 Report on Plans and Priorities* of the Military Police Complaints Commission. This Report on Plans and Priorities sets out what the Commission intends to do over the next three years to provide greater public accountability by the military police and the chain of command in relation to military police activities. The Commission is solely responsible to provide these independent oversight services, services that help to ensure that the military police perform their policing duties in accordance with the highest standards for the benefit of the Canadian Forces and the communities they serve, and, ultimately, all Canadians.

The current year has been an extremely challenging year for the Commission; the years ahead are expected to be even more so. Issues continuously arise that must be effectively addressed in order to be able to provide effective oversight. The Commission must successfully manage multiple, concurrent, increasingly complicated and costly investigations involving the review of thousands of pages of evidence and the interviewing of many witnesses. There is an increasingly broad scope of complaints and significantly expanded workload. Further, there is much greater sensitivity in the post-911 environment regarding privacy, privilege and national security issues associated, more generally, with the protection and disclosure of information, and more particularly, as contained within the provisions of specific legislation (the *Canada Evidence Act*, the *Privacy Act* and the *Access to Information Act*) which requires balancing privacy rights and the public's right of access to information.

Of particular note is that on March 12, 2008, I directed that the investigation into the complaints lodged by Amnesty International Canada and British Columbia Civil Liberties Association move to a public interest hearing (PIH) process. The Attorney General of Canada responded by requesting a judicial review in Federal Court of the Commission's jurisdiction in this matter. The requirement to hold a public interest hearing and to respond to the judicial review application has resulted in additional and increased costs and workload. As a result, the Commission requested and received almost \$5 million dollars over the three fiscal years ending 2010-11 for the one time expenses of the public interest hearing and the related Federal Court proceedings. The planned use of these funds is explained in this report.

The staff of the Commission is extremely hard working and they do a remarkable job resolving the complaints the Commission receives and finding innovative solutions to the challenges it faces. It is through their efforts that the Commission can provide effective oversight services on behalf of all Canadians.

We must continue to advance the quality of our oversight services to help ensure that the military police are able to maintain the highest standards of professional conduct and are able to conduct their investigations free of interference. This Report on Plans and Priorities details how the Commission will do so.



Peter A. Tinsley
Chair

Section I - Overview

SECTION I – OVERVIEW

1.1 Summary Information

Raison d'être

On behalf of all Canadians, the Military Police Complaints Commission (the Commission) exists to provide greater public accountability by the military police and the chain of command in relation to military police activities. The Commission derives its mandate from Part IV of Canada's *National Defence Act*.

Responsibilities

A complaint may be lodged by any person about the conduct of a member of the military police. A member of the military police conducting or supervising an investigation is also able to complain about improper interference encountered in the conduct of an investigation. The Commission has exclusive jurisdiction over complaints of interference.

The Commission oversees the military police complaints process, ensuring that it is accessible, transparent and fair to all concerned. The Commission, in its review of complaints identifies opportunities for improvement - be it in the behaviour of individual military police members or in the system of policies and procedures that govern the behaviour of all - and makes recommendations for change. These recommendations for change, when implemented, will support the military police in maintaining the highest standards of professional conduct and in assuring the integrity of military police investigations. The effective discharge of the oversight activity by the Commission will also provide assurance to members of the Canadian Forces, and ultimately to all Canadians, that they are being served by a military police service of the highest quality.

The Commission is a micro-agency. Operating out of Ottawa, the Commission currently has 19 full time employees (FTEs) and a program budget of \$3.4 million. As a result of the public interest hearing and the Federal Court application, the Commission requested and received an additional \$5.0 million (\$1.2 million in FY 08/09; \$2.6 million in FY 09/10; \$1.2 million in FY 10/11) as well as an increase of 3 FTEs (increase of 3 FTEs in FY 09/10 reducing to 2 FTEs in 10/11).

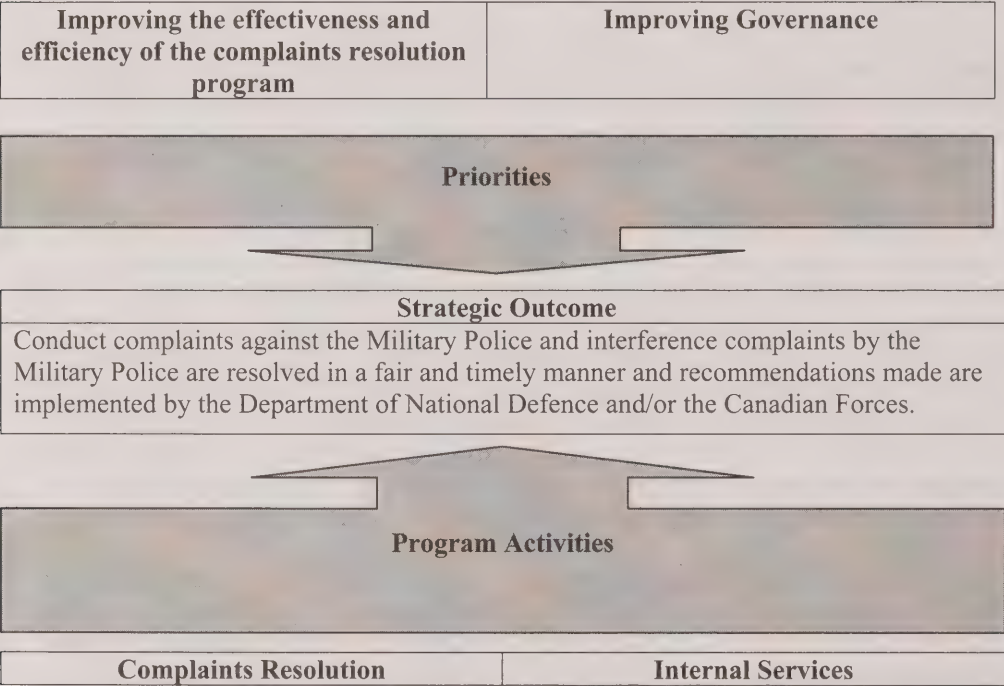
The Commission reports to Parliament through the Minister of National Defence.

Strategic Outcome

In order to effectively pursue its mandate, the Commission aims to achieve the following strategic outcome: Conduct complaints against the Military Police and interference complaints by the Military Police are resolved in a fair and timely manner and recommendations made are implemented by the Department of National Defence and/or the Canadian Forces.

Program Activity Architecture

The relationship of the program activities, the priorities and the strategic outcome is illustrated in the diagram below.



1.2 Planning Summary

Financial Resources (\$ millions)

The financial resources table below provides a summary of the total planned spending for the Military Police Complaints Commission for the next three fiscal years.

2009-2010	2010-2011	2011-2012
\$6.0	\$4.6	\$3.4

The total planned spending is allocated in the table below to better disclose how the monies are planned to be disbursed.

	2009-2010	2010-2011	2011-2012
Ongoing Program	\$3.4	\$3.4	\$3.4
Expenses related to the Public Interest Hearing and Legal Proceedings regarding the transfer of detainees in Afghanistan	\$2.6	\$1.2	\$0.0

Human Resources (FTEs)

The human resources table below provides a summary of the total planned human resources for the Military Police Complaints Commission for the next three fiscal years

2009-2010	2010-2011	2011-2012
22	21	19

The total planned FTEs are allocated in the table below to better disclose where the FTEs are planned to be utilized.

	2009-2010	2010-2011	2011-2012
Ongoing Program	19	19	19
FTEs related to the Public Interest Hearing and Legal Proceedings regarding the transfer of detainees in Afghanistan	3	2	0

Strategic Outcome: Conduct complaints against the Military Police and interference complaints by the Military Police are resolved in a fair and timely manner and recommendations made are implemented by the Department of National Defence and/or the Canadian Forces.

Performance Indicators		Targets			
Percentage of recommendations resulting from investigations of conduct or interference complaints accepted by the Department of National Defence and/or the Canadian Forces		70%			
Percentage of investigations of conduct or interference complaints resolved within targeted timeframes as established by the Commission Chair		70%			
Percentage of individual members received remedial measures and/or improvements were made to military police policies and practices pursuant to investigations of conduct or interference complaints		70%			
Number of presentations given on the mandate, role and responsibilities of the Commission		10			
Program Activity	Forecast Spending * 2008 – 09 (\$ millions)	Planned Spending (\$ millions)			Alignment to Government of Canada Outcomes
		2009 - 10	2010 – 11	2011 – 12	
Complaints Resolution Program	3.1	4.5	3.1	1.9	Safe and Secure Canada
Internal Services	1.5	1.5	1.5	1.5	Safe and Secure Canada
Total	4.6	6.0	4.6	3.4	

* This include the ongoing program funding, including the carry-forward, as well as the additional funding received for expenses related to the Public Interest Hearing and Legal Proceedings regarding the transfer of detainees in Afghanistan

The priorities remain unchanged from the previous year. Providing the complaints resolution more effectively will result in timely investigations that confirm the correctness of the actions of the military police or provide recommendations, accepted and implemented by the Department of National Defence and/or the Canadian Forces, for improvement in policing activities. These confirmations and implemented recommendations will contribute to the maintenance and achievement of the highest standards of professional conduct by the military police.

Contribution of Priorities to Strategic Outcomes

Operational Priorities	Type	Links to Strategic Outcome	Description
Improving the effectiveness and efficiency of complaints resolution	Ongoing	Conduct complaints against the Military Police and interference complaints by the Military Police are resolved in a fair and timely manner and recommendations made are implemented by the Department of National Defence and/or the Canadian Forces.	<p>The Commission has no control over the complaints received and the resulting volume, complexity and size of the investigations that ensue. As a result, the Commission must continue to refine the planning and conduct of its investigations. Timely, well-completed investigations will result, where required, in meaningful recommendations for change in policing activities that are accepted and implemented.</p> <p>As well, the Commission will continue to work with the Chief of Defence Staff, the Canadian Forces Provost Marshal, Deputy Provost Marshal / Professional Standards and other stakeholders to foster an environment that supports the acceptance and implementation of recommendations.</p> <p>In order to promote a greater appreciation and understanding of its mandate and the complaints resolution process, the Commission will continue its outreach program. These base visits allow stakeholders to gain a further appreciation of the Commission and how it operates and allows the Commission to gain first-hand information on some of the challenges faced by the Military Police.</p>

Operational Priorities	Type	Links to Strategic Outcome	Description
Management Priorities			
Improving Governance	Ongoing	Conduct complaints against the Military Police and interference complaints by the Military Police are resolved in a fair and timely manner and recommendations made are implemented by the Department of National Defence and/or the Canadian Forces.	<p>The Commission will continue to improve on its stewardship of the resources entrusted to it, including the additional funding received for the public interest hearing and federal court challenges in 2009-10 and 2010-11.</p> <p>Planning and reporting will be further aligned with the Program Activity Architecture. The focus will be on reviewing and revising the performance measurement framework to more correctly assess the investigations completed and the results achieved.</p> <p>The Commission is awaiting the results of the 2008-09 Management Accountability Framework assessment and two horizontal audits on its operations performed by the Office of the Comptroller General. Changes required will be addressed and implemented in 2009-10.</p>

Risk Analysis

Capacity and Timeliness

The Commission is addressing issues that are both unique and complex. The time required to conduct investigations and to complete the necessary research and analysis is growing. The complexity of the cases is resulting in thousands of pages of evidence and the need to identify, schedule and interview several witnesses across Canada and abroad. All of these factors contribute to both extending the duration of an investigation and length of the time required to write both interim and final reports. And the extra time involved increases the costs. The Commission will continue to review its critical path and its current use of technology in order to identify further cost and time savings.

Resources

The Commission is not resourced to conduct large public interest hearings. Prior to 2008-09, the Commission had one public interest hearing which cost approximately \$100 thousand and was paid for out of the existing resource base. However, the estimated cost of the public interest hearing regarding the handling of Afghanistan detainees was beyond the existing resource level of the Commission. As a result, the Commission needed to seek additional funds over the three year period ending in 2010-11 to cover the one-time costs of both the public interest hearing as well as the resulting Federal Court challenges.

The Commission prepared a business case setting out the requirement for additional funding. The business case was approved but the receipt of the funds has been delayed because of the prorogation of Parliament. As the current year came to a close, the Commission was carefully monitoring its commitments and payments to ensure fund availability to continue with its ongoing operations while at the same time to carry on with the public interest investigations and hearing and to respond, as required, to the Federal Court applications.

It should be noted, however, that the Commission is not resourced to conduct a substantial public interest hearing and should the situation once again arise, it will once again require the Commission to seek additional funding and perhaps a permanent increase in its reference level.

Collaboration

The Commission will continue its practice of annual meetings with the Canadian Forces Provost Marshal and senior military police staff in order to discuss, address and resolve issues and even further strengthen the complaints resolution process. It will also continue its mutually beneficial working relationships with other government departments and agencies, professional associations and intra-government affiliations.

Recommendations for improvement in the Commission interim and final reports are not binding on the Canadian Forces and DND. The Commission will continue to foster quality working relationships in order to facilitate the conduct of the investigations and increase the likelihood that recommendations will be accepted and implemented.

Balancing Privacy Rights and the Public Interest

Appropriately balancing privacy rights of individuals versus the public interest's right to know is a unique challenge influenced by the *Privacy Act*. Section 8 of the Federal *Privacy Act* allows the deputy head of an institution to disclose personal information where "the public interest in disclosure clearly outweighs any invasion of privacy that could result from the disclosure."

The *National Defence Act* specifically requires the Commission Chairperson to release a report outlining his findings and recommendations following a public interest

investigation and/or hearing. This is consistent with the rationale put forward when the Commission was created in 1999 “to provide independent civilian oversight of the Canadian Forces military police” and “to provide for greater public accountability by the military police and the chain of command in relation to military police investigations.” Therefore, the Commission has a duty to ensure accountability and transparency in its processes and to serve the public’s right to know. Public trust and confidence are essential ingredients for effective policing.

The Commission believes that its legislative mandate allows, in certain situations, the use of personal information in its final reports. However, the Privacy Commissioner has set an extremely high threshold for disclosure i.e. “disclosures based on public health risk and overall safety of the Canadian public” and has not yet accepted this practice by the Commission. The Commission will continue to address these matters with the Office of the Privacy Commissioner in order to find a solution that will satisfy the goals and interests of both organizations.

Human Resource Planning

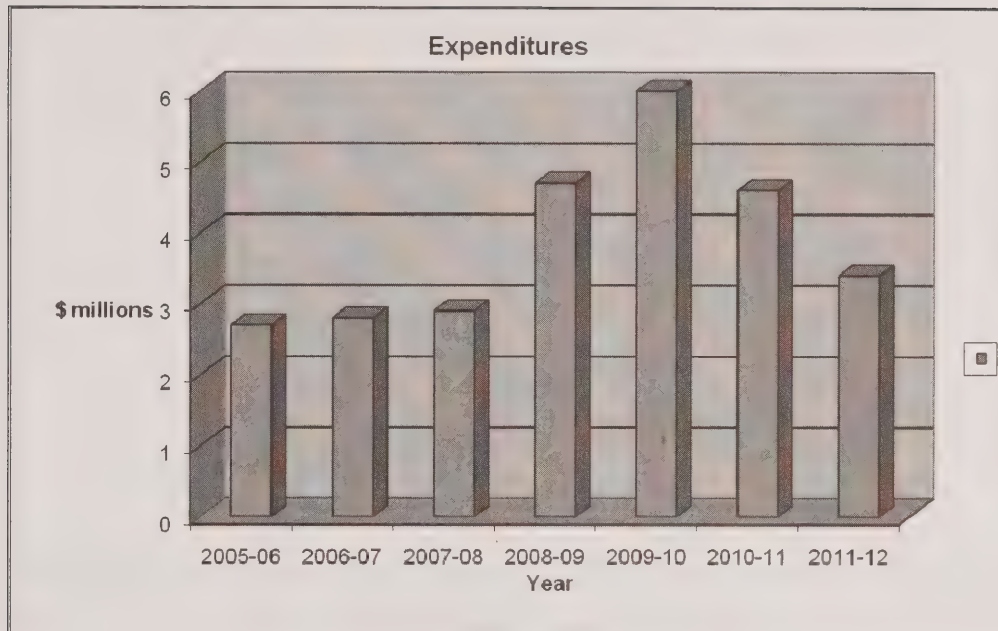
The success that the Commission has achieved is due in large part to its knowledgeable and stable workforce. But like all small agencies, it is difficult to retain employees when, for the most part, the size and flatness of the organization limit opportunities for advancement. The Commission will continue to stress effective human resource planning, anticipating potential staff turnover and developing staffing strategies to help ensure that knowledge is retained and vacancies are quickly filled.

Expenditure Profile

The financial resources of the Commission have increased for the three year period ending 2010-11. As mentioned earlier, the Commission sought and received additional funding to address the public interest hearing and the federal court appeal.

The Departmental Spending Trend chart below illustrates the Commission spending trend from 2006-07 to 2011-12. For the 2006-07 to 2008-09 periods, the total spending includes actual spending during the period from all parliamentary appropriations, including the carry-forward adjustments. For the periods from 2009-10 until 2011-12, the total spending corresponds to the planned spending. The increase in 2008-09 until 2010-11 is due to the increased funding received for conducting the public interest hearing and for responding to the Federal Court applications.

Departmental Spending Trend



2009-10 Allocation of Funding by Program Activities

The funding will be for complaints resolution program activity as well as for internal services.

Voted and Statutory Items

Voted and Statutory Items displayed in the Main Estimates (\$ millions)

Vote # or Statutory Item (S)	Truncated Vote or Statutory Wording	2008-09 Main Estimates	2009-10 Main Estimates
20	Program expenditures	3.1	5.7
(S)	Contributions to employee benefit plans	.3	.3
	Total for the Commission	3.4	6.0

SECTION II - ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITY BY STRATEGIC OUTCOME

SECTION II – ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITY BY STRATEGIC OUTCOME

2.1 Strategic Outcome

Conduct complaints against the Military Police and interference complaints by the Military Police are resolved in a fair and timely manner and recommendations made are implemented by the Department of National Defence and/or the Canadian Forces.

The following section describes the complaints resolution program activity and the expected result of this activity. This section also explains how the Commission plans on meeting the expected results and presents the financial and non-financial resources that will be dedicated to the program activity. In addition, information will be presented on the internal services activity.

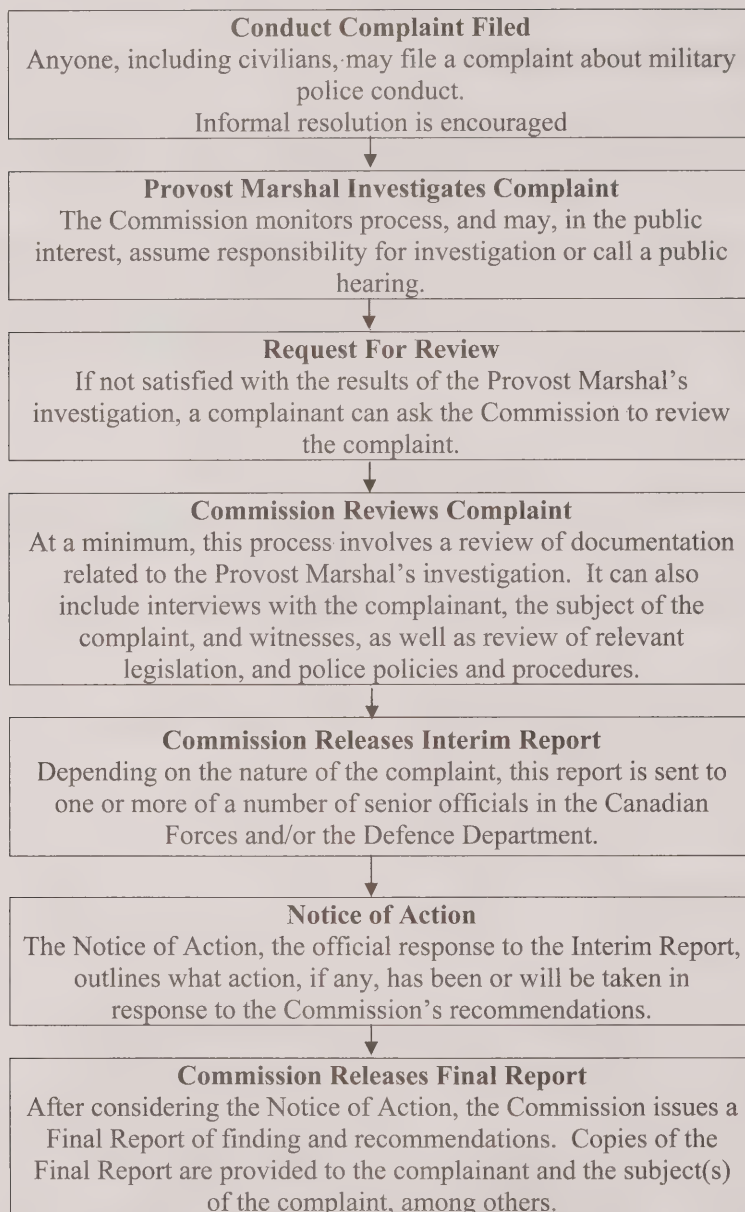
2.1.1 Program Activity – Complaints Resolution Program

Program Activity 1: Complaints Resolution					
Human Resources (FTEs) and Planned Spending (\$ millions)					
2009–10		2010–11		2011–12	
FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
13	4.5	12	3.1	10	1.9

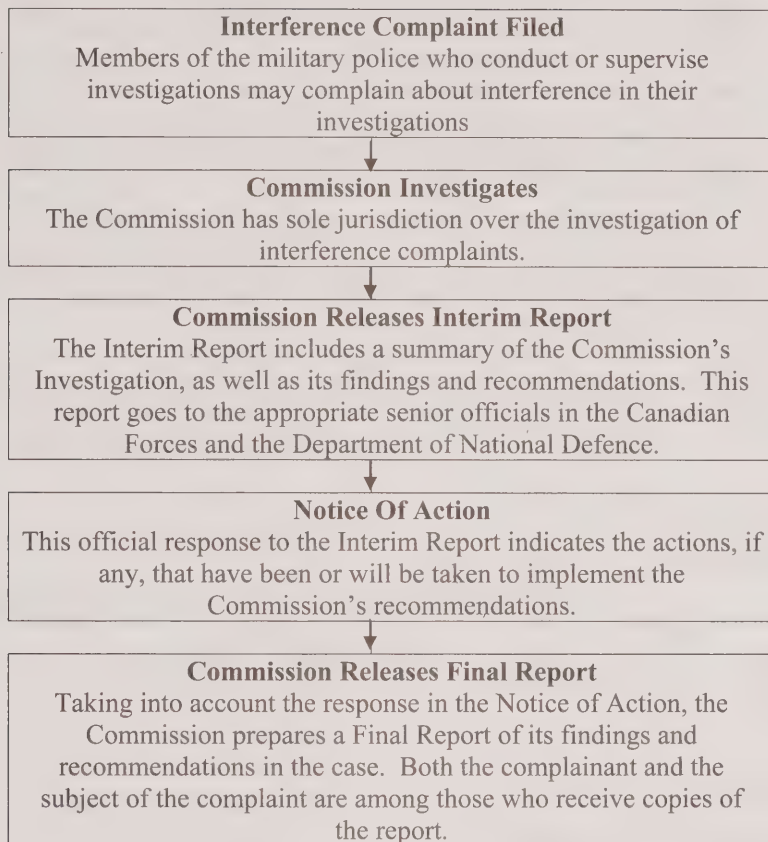
Program Activity Expected Results	Performance Indicators	Targets
Recommendations resulting from investigations of conduct or interference complaints are accepted by the Department of National Defence and/or the Canadian Forces	% of recommendations implemented	70%
Investigations of conduct or interference complaints are resolved within targeted time frames as established by the Commission Chair	% of investigations resolved within time frames	70%
Individual members receive remedial measures and/or improvements are made to military police policies and practices pursuant to investigations of conduct or interference complaints	% of individual members receiving remedial measures and/or improvements being made to policies and practices	70%
Presentations given on the mandate, role and responsibilities of the Commission	number of presentations given	10

The complaints resolution includes research, monitoring, planning, the conduct of investigations and the reporting of results.

Complaints About Police Conduct



Interference Complaints



Planning Highlights

In order to achieve the intended results, the Commission plans to undertake the following:

- Plan, conduct and report the results of its investigation – the Commission will continue to complete its investigations in accordance with the critical path developed specifically for each investigation. An exhaustive review of the critical path has just been completed and there are recommendations regarding process and timing. These recommendations will be implemented over the planning period to maintain the quality and timeliness of investigations and reports and to contribute to the refinement of the targets in the performance measurement framework.
- Operate effectively – The Commission intends to review its performance measurement framework and performance targets, based in part on the results of the critical path review, to more accurately reflect the changing scope, size and

complexity of the investigations undertaken. It is recognized, however, that setting targets is difficult because investigations differ drastically one from the other.

- **Cost control** – The Commission will continue to look at the complaints resolution process to identify opportunities for cost savings. Outsourcing of investigative services and expanding its roster of investigators, if necessary, will allow the Commission to better match investigator skill sets with investigative requirements.
- **Increase transparency of Commission operations** – the Commission will continue its outreach program and focus on increasing the number of stakeholders who are informed about the complaints resolution process and the fairness that the Commission brings to it.
- **Cooperation** – The Commission, as has been mentioned previously, requires the cooperation of others to be successful. The success of the Commission depends on how well the Commission establishes and maintains a cooperative environment and enables its recommendations to be implemented.

2.1.2 Program Activity – Internal Services

Program Activity 1: Internal Services					
Human Resources (FTEs) and Planned Spending (\$ millions)					
2009–10		2010–11		2011–12	
FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
9	1.5	9	1.5	9	1.5

Program Activity Expected Results	Performance Indicators	Targets
Governance – recommendations from the MAF assessment are implemented	% of MAF recommendations implemented	100%
Planned management reviews are completed	# of management reviews completed	2 per year
Review and update of the policy suite completed	% of policy suite review and updated	100%
Human resource strategy and learning plans	Number of employees with learning plans	100%

In order to fully support the complaints resolution program, the Commission plans to undertake the following:

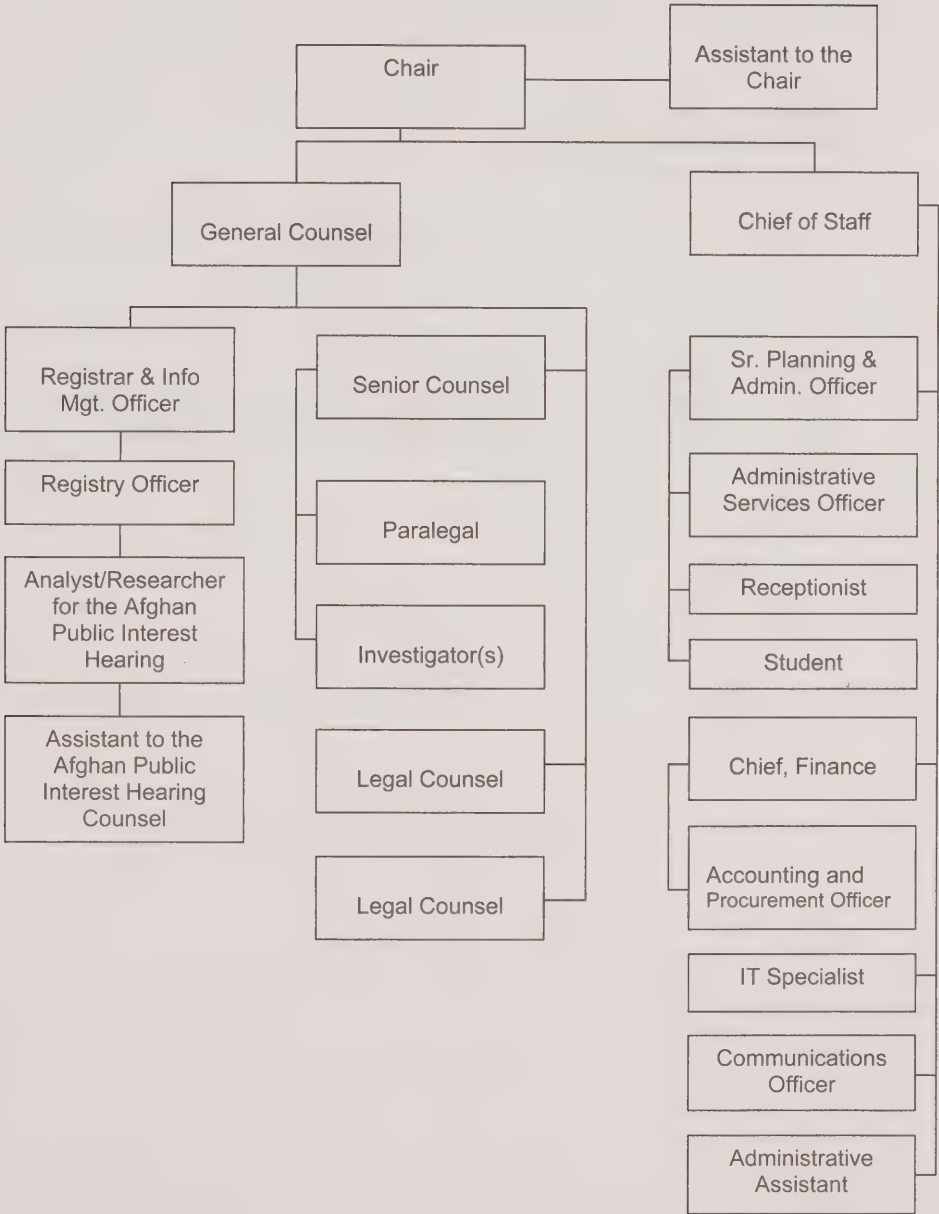
- **Management Accountability Framework (MAF)** - Respond, as appropriate, to the MAF recommendations of the assessment. The Commission will use these opportunities to better deliver its program, manage its resources and measure its performance.

- Planning & Reporting – The Commission will continue to develop its private and government partnerships for the delivery of human resource, access to information and privacy, records management and informatics and web services on a cost effective basis.
- Human Resources: The Commission will develop an action plan based on the Public Service Employee Survey.
- Evergreening program – The Commission evergreening program for information technology (IT) assets will continue to be managed and maintained to ensure that assets are acquired and retired on a planned basis to smooth its investment requirements from year to year.
- Risk Management and Management Reviews – The Commission will continue to maintain its risk management framework and will conduct internal reviews based on the high risk elements identified in the framework.
- Financial control – Respond, as appropriate to the two horizontal audits currently being conducted. The Commission will use these opportunities to strengthen its stewardship of its financial resources.

SECTION III - SUPPLEMENTARY INFORMATION

3.1 Other items of Interest – Organization Chart

ORGANIZATIONAL INFORMATION



3.2 Other items of Interest – How to reach us

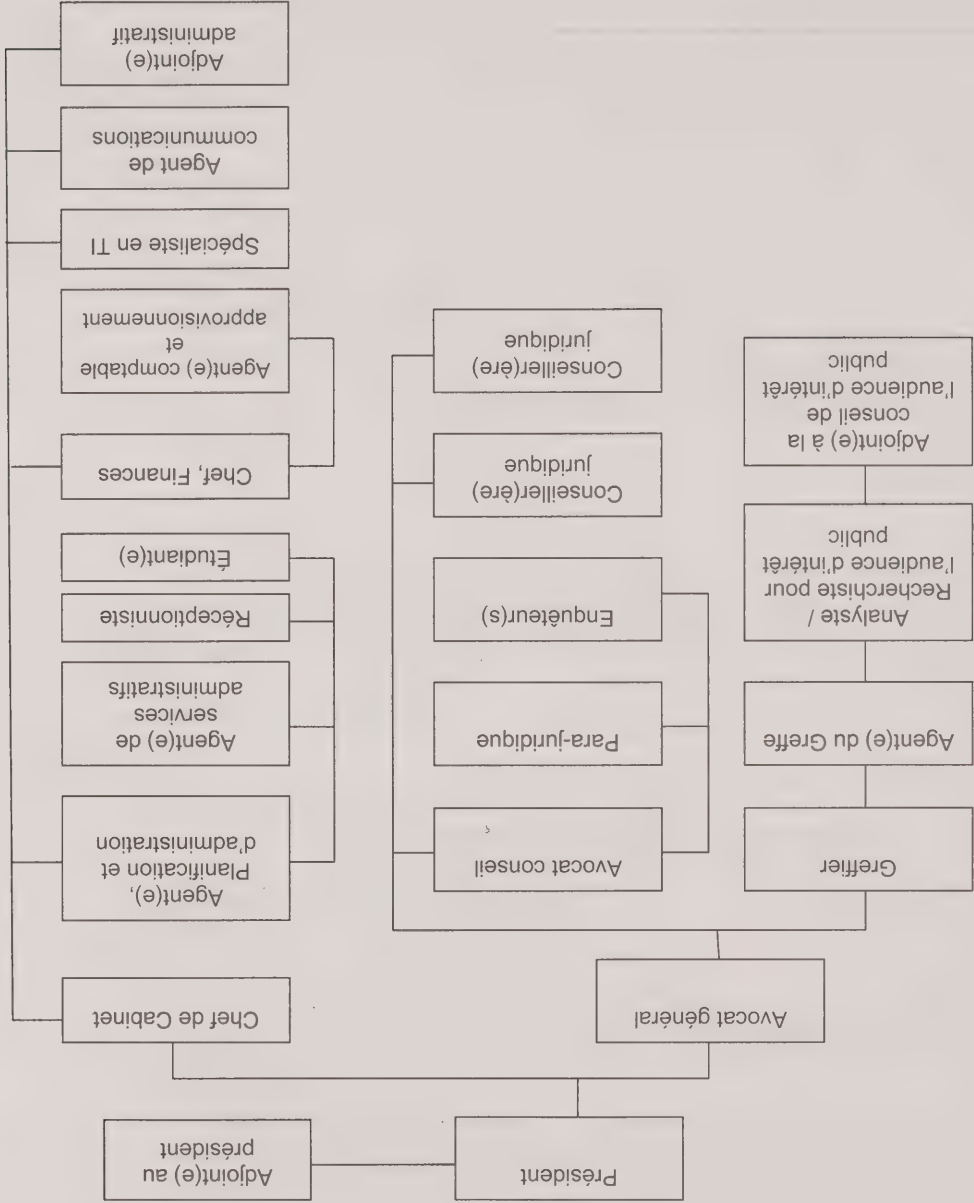
- Call our information line:
 - 613-947-5625 or toll-free at 1-800-632-0566 to speak to an intake officer
- Send us a fax:
 - 613-947-5713 or toll-free at 1-877-947-5713
- Send us a letter:
 - Military Police Complaints Commission
270 Albert Street, 10th floor
Ottawa, ON K1P 5G8
 - Visit us at the above address for a private consultation – appointments are recommended
- E-mail us:
 - commission@mpcc-cppm.gc.ca
Note: Please do not send confidential information via e-mail; we cannot guarantee the security of electronic communications at this time
- Visit our website:
 - www.mpcc-cppm.gc.ca
- Media inquiries:
 - 613-947-5668 or e-mail media mpcc-cppm.gc.ca

3.2 Autres points d'intérêt – Comment communiquer avec nous

- Composez notre numéro de renseignements :
 - 613-947-5625 ou sans frais au 1-800-632-0566 afin de parler à un préposé
- Transmettez-nous une télécopie :
 - 613-947-5713 ou sans frais au 1-877-947-5713
- Transmettez-nous une lettre :
 - Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire
270, rue Albert, 10^e étage
Ottawa (Ontario) K1P 5G8
 - Visitez notre bureau à l'adresse ci-dessus pour organiser une consultation privée – on recommande de fixer un rendez-vous
- Envoyez-nous un message électronique :
 - commission@mpcc-cppm.gc.ca
Nota : Veuillez n'envoyer aucun renseignement confidentiel par courrier électronique; nous ne pouvons garantir pour l'instant la sécurité des communications électroniques
 - Visitez notre site Web :
 - www.mpcc-cppm.gc.ca
- Demandes de renseignements des médias :
 - 613-947-5668 ou à l'adresse électronique media@mpcc-cppm.gc.ca

3.1 Autres sujets d'intérêt – Organigramme

DÉTAILS ORGANISATIONNELS



SECTION III – RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

- Ressources humaines, l'accès à l'information et aux renseignements personnels, la gestion des dossiers et l'informatique et les services Web, le tout de manière rentable.
- Ressources humaines – La Commission dressera un plan d'action inspiré du sondage auprès des fonctionnaires fédéraux.
- Programme de renouvellement continu – Le programme de renouvellement continu de la Commission, lequel vise les biens de technologie de l'information (TI) sera toujours géré et entretenu pour veiller à ce que les biens soient achetés et disposés de manière planifiée, afin de niveler ses besoins en investissement d'une année à l'autre.
- Gestion des risques et examens par la direction – La Commission conservera son cadre de gestion des risques et réalisera des examens internes fondés sur les éléments de risque élevé relevés dans le cadre.
- Contrôle financier – Répondez, comme approprié, aux deux vérifications horizontales actuellement en cours. La Commission emploiera ces occasions de renforcer son intendance de ses ressources financières.

- Contrôle des coûts – La Commission continuera d'examiner le processus de règlement des plaintes afin de trouver des occasions de réaliser des économies. Confier les services d'enquête à des sous-traitants et accroître le nombre d'enquêteurs, au besoin, permettra à la Commission d'assurer un meilleur appariement des compétences des enquêteurs et des exigences des enquêtes.
- Plus grande transparence des activités de la Commission – La Commission poursuivra son programme de sensibilisation et s'affairaera d'abord à faire augmenter le nombre d'intervenants qui sont au courant du processus de règlement des plaintes et le caractère équitable des activités de la Commission.
- Coopération – Comme on l'a mentionné plus tôt, la Commission doit obtenir la coopération d'autres parties pour mener à bien son mandat. La réussite de la Commission est tributaire de sa capacité de créer et de maintenir un milieu axé sur la coopération et de permettre à ses recommandations d'être adoptées.

2.1.2 Activité de programme – Services internes

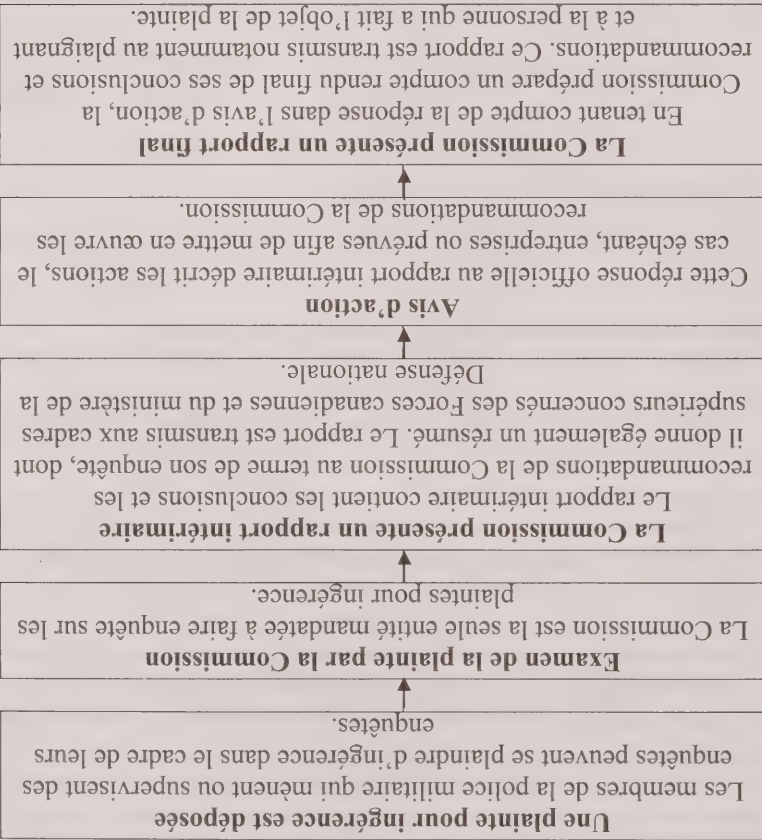
Activité de programme 1 : Services internes		Ressources humaines (ETP) et dépenses planifiées (millions \$)			
		2009-10		2010-11	
ETP	Dépenses planifiées	ETP	Dépenses planifiées	ETP	Dépenses planifiées
9	1,5	9	1,5	9	1,5

Résultats escomptés de l'activité de programme		Indicateurs de rendement		Cibles	
Gouvernance – Les recommandations de l'évaluation du CGR sont adoptées		% de recommandations du CGR adoptées		100 %	
Les examens par la direction planifiés sont menés à bien		Nombre d'examens par la direction menés à bien		2 par année	
Examen et mise à jour des politiques menés à bien		% des politiques examinées et mises à jour		100 %	
Stratégie sur les ressources humaines et les plans d'apprentissage		Nombre d'employés ayant des plans d'apprentissage		100 %	

Pour appuyer entièrement le programme de règlement des plaintes, la Commission prévoit entreprendre ce qui suit :

- Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) – Donner suite aux recommandations du CRG découlant de l'évaluation. La Commission profitera de ces occasions pour assurer une meilleure exécution de son programme, mieux gérer ses ressources et évaluer son rendement.
- Planification et rapports – La Commission continuera d'approfondir ses partenariats avec les secteurs privé et public en ce qui concerne la prestation de

Plaintes pour ingérence

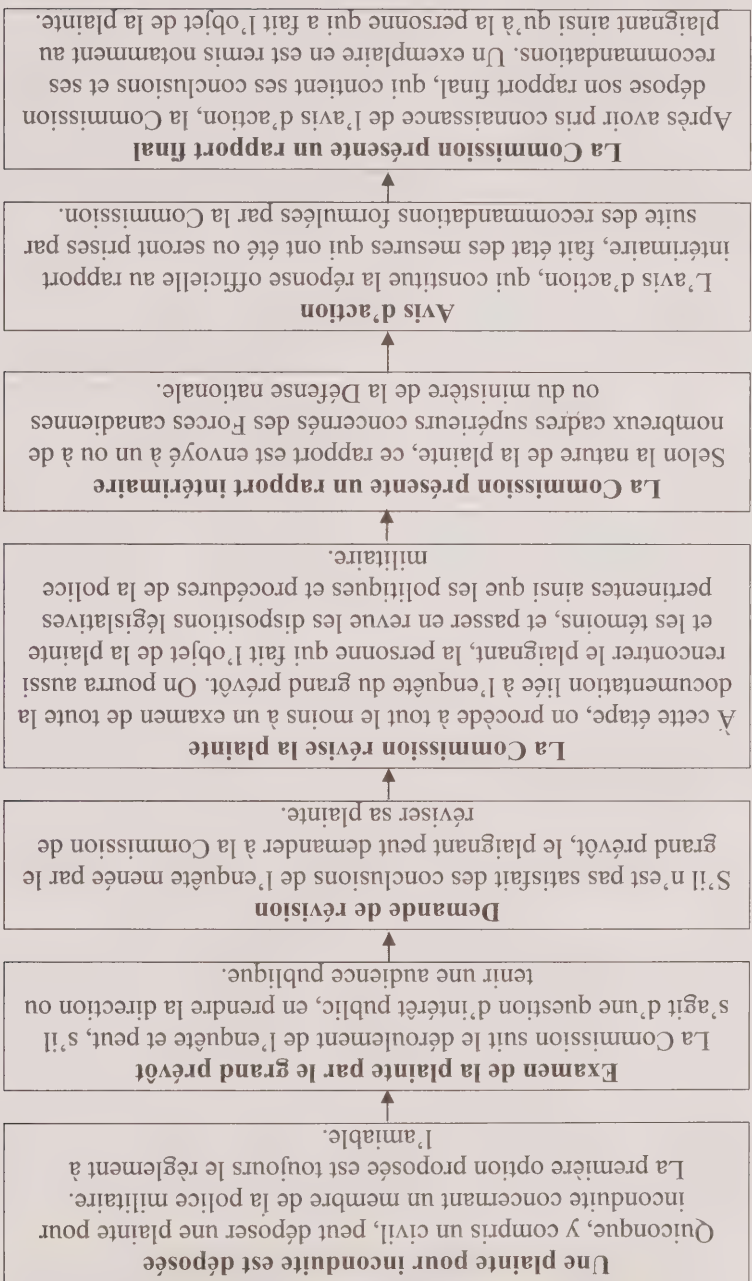


Grandes lignes de la planification

Pour obtenir les résultats escomptés, la Commission prévoit entreprendre ce qui suit :

- Planifier et mener à bien son enquête et présenter un rapport sur les résultats obtenus – La Commission poursuivra ses enquêtes conformément au chemin critique propre à chacune des enquêtes. On termine tout juste un examen exhaustif du chemin critique, et on a formulé des recommandations au sujet du traitement et de la synchronisation. Ces recommandations seront adoptées au cours de la période de planification afin de maintenir la qualité et le caractère opportun des enquêtes et des rapports, de même que pour contribuer au peaufinage des cibles du cadre de mesure du rendement.
- Fonctionner efficacement – La Commission compte revoir son cadre de mesure du rendement et ses cibles de rendement, selon, en partie, les résultats de l'examen du chemin critique, afin de mieux refléter la portée, la taille et la complexité changeantes des enquêtes. On reconnaît toutefois qu'il est difficile de fixer des cibles parce que les enquêtes varient énormément les unes des autres.

Plaintes pour inconduite contre la police militaire



SECTION II – ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE

2.1 Résultat stratégique

Les plaintes pour inconduite concernant des membres de la police militaire et les plaintes pour ingérence déposées par des membres de la police militaire sont réglées rapidement et en toute équité, et les recommandations qui sont présentées sont mises en œuvre par le ministère de la Défense nationale ou les Forces canadiennes.

On décrit à la section ci-dessous l'activité de programme liée au règlement des plaintes et les résultats escomptés de cette activité. On y décrit aussi de quelle façon la Commission compte obtenir les résultats attendus et on y présente les ressources financières et non financières qui seront consacrées à l'activité de programme. De plus, on présentera des détails sur l'activité de services interne.

2.1.1 Activité de programme – Programme de règlement des plaintes

Activité de programme 1 : Règlement des plaintes					
Ressources humaines (ETP) et dépenses planifiées (millions \$)					
2009-10		2010-11		2011-12	
ETP	Dépenses planifiées	ETP	Dépenses planifiées	ETP	Dépenses planifiées
13	4,5	12	3,1	10	1,9

Résultats escomptés de l'activité de programme		Indicateurs de rendement		Cibles	
Recommandations découlant d'une enquête sur une plainte d'inconduite ou d'ingérence sont acceptées par le ministère de la Défense nationale ou les Forces canadiennes.		% de recommandations adoptées		70 %	
Enquêtes concernant des plaintes pour inconduite ou ingérence sont menées à bien dans les délais prévus fixés par le président de la Commission		% d'enquêtes menées à bien dans les délais prescrits		70 %	
Les membres ont dû se plier à certaines mesures correctives ou des améliorations sont apportées aux politiques et aux procédures de la police militaire par suite d'une enquête pour inconduite ou ingérence.		% de membres ayant fait l'objet de mesures correctives ou d'améliorations aux politiques et aux pratiques		70 %	
Présentations données sur le mandat, le rôle et les responsabilités de la Commission		Nombre de présentations données		10	

Le règlement des plaintes comprend la recherche, la surveillance, la planification et la réalisation des enquêtes et la présentation de rapports sur les résultats obtenus.

SECTION II – ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE

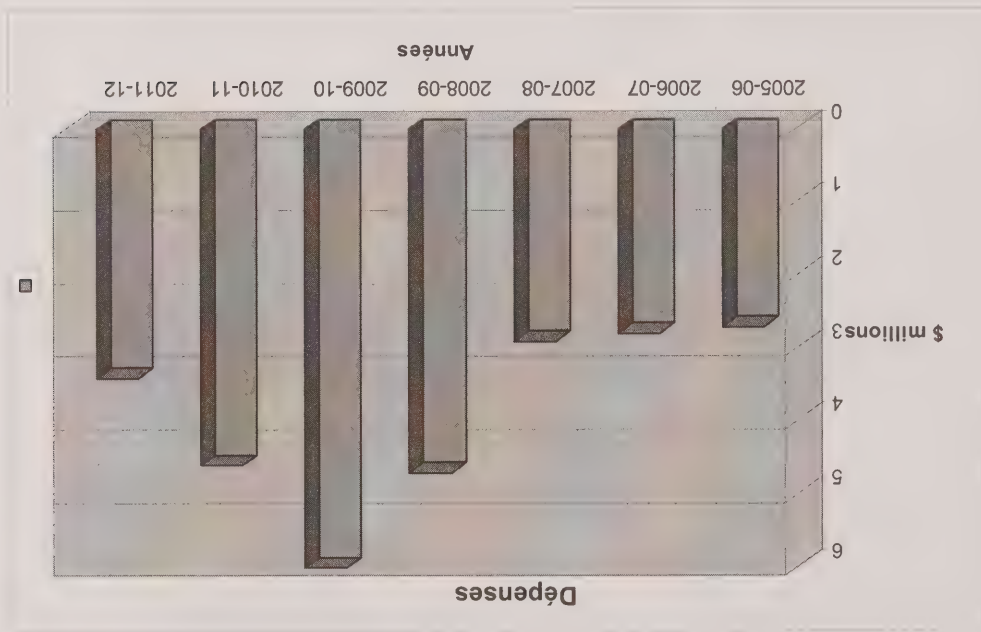
Postes votés et postes législatifs

Postes votés et législatifs inscrits dans le Budget principal des dépenses (millions \$)

Poste voté ou législatif (S)	Libellé tronqué pour le poste voté ou législatif	Budget principal des dépenses 2008-2009	Budget principal des dépenses 2009-2010
20	Dépenses de programme	3,1	5,7
(S)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	0,3	0,3
	Total pour la Commission	3,4	6,0

Le tableau des tendances en matière de dépenses du ministère ci-dessous illustre bien les tendances liées aux dépenses de la Commission de 2006-07 à 2011-12. Pour les périodes 2006-07 à 2008-09, les dépenses totales comprennent les dépenses réelles au cours de la période depuis l'ensemble des crédits parlementaires, y compris les ajustements liés aux reports. Pour les périodes 2009-10 à 2011-12, les dépenses totales correspondent aux dépenses planifiées. L'augmentation au cours de la période 2008-2009 à 2010-11 est attribuable au financement supplémentaire obtenu en vue de se charger de l'audience d'intérêt public et pour donner suite aux demandes en Cour fédérale.

Tendance en matière de dépenses du ministère



2009-10 Affectation des fonds par activités de programme

Le financement servira à l'activité de programme touchant le règlement des plaintes et aux services internes.

Concilier droits à la vie privée et intérêt public

Savoir concilier convenablement les droits à la protection des renseignements particuliers et le droit de savoir dans l'intérêt public est un défi unique à relever sous l'influence de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*. Selon l'article 8 de la *Loi sur la protection des renseignements personnels* fédérale, l'administrateur général d'une institution peut divulguer des renseignements personnels si « des raisons d'intérêt public justifieraient nettement une éventuelle violation de la vie privée. »

Selon la *Loi sur la défense nationale*, le président de la Commission est tenu spécifiquement de présenter un rapport décrivant ses conclusions et ses recommandations à la suite d'une enquête ou d'une audience d'intérêt public. Le tout cadre avec la justification raisonnable présentée au moment de la création de la Commission en 1999 : « assurer une surveillance civile indépendante de la police militaire des Forces canadiennes » et « permettre à la police militaire et à la chaîne de commandement de rendre des comptes au grand public sur leurs activités policières. » Par conséquent, la Commission est tenue d'assurer la responsabilité et la transparence de son processus et de respecter le droit de savoir du public. La confiance du public est la pierre angulaire d'un service de police efficace.

La Commission est d'avis que son mandat découlant de la loi lui permet, dans certaines situations, de se servir de renseignements personnels dans ses rapports finals. Cependant, le Commissaire à la protection de la vie privée a établi des normes très strictes pour la divulgation, c'est-à-dire « une divulgation fondée sur les risques pour la santé du public et la sécurité générale du public canadien » et n'a toujours pas accepté cette pratique de la Commission. La Commission poursuivra l'étude de ce dossier de concert avec le Bureau du Commissaire à la protection de la vie privée afin de trouver une solution qui tiendra compte des objectifs et des intérêts des deux organisations.

Planification des ressources humaines

La réussite de la Commission est attribuable, en grande partie, à ses effectifs stables et bien renseignés. Mais à l'instar d'autres petits organismes, il est difficile de conserver ses employés, car dans l'ensemble, la taille et l'horizontalité de l'organisation n'offrent pas beaucoup d'occasions de promotion. La Commission continuera d'accorder la primauté à une planification efficace des ressources humaines, à prévoir le roulement éventuel du personnel et à formuler des stratégies de dotation pour faire en sorte que les connaissances sont conservées et que les postes vacants sont promptement comblés.

Profil des dépenses

Les ressources financières de la Commission ont augmenté pour la période de trois ans qui prend fin en 2010-2011. Comme on l'a indiqué plus tôt, la Commission a demandé et reçu des fonds supplémentaires afin de régler les frais de l'audience d'intérêt public et l'appel en Cour fédérale.

utilisation courante de la technologie afin de réaliser d'autres économies et de gagner du temps.

Ressources

La Commission n'a pas les ressources nécessaires lui permettant de mener des audiences dans l'intérêt public à grande échelle. Avant 2008-2009, la Commission a mené une audience dans l'intérêt public qui avait coûté environ 100 000 \$, somme qui a été acquittée à partir des ressources existantes. Le coût estimatif de l'audience dans l'intérêt public concernant le traitement des détenus en Afghanistan dépassait toutefois les ressources existantes de la Commission. Par conséquent, la Commission devait chercher des fonds supplémentaires qui s'échelonnaient sur trois années, soit jusqu'à 2010-2011 afin de s'acquitter des coûts ponctuels de l'audience dans l'intérêt public et des contestations en Cour fédérale qui en découlent.

La Commission a préparé une analyse de dossier où l'on décrivait le besoin de financement supplémentaire. L'analyse de dossier a été approuvée, mais le versement des fonds a été retardé à cause de la prorogation du Parlement. À l'approche de la fin d'exercice, la Commission suit de près ses engagements et les sommes versées pour s'assurer de la disponibilité des fonds qui lui permettront de poursuivre les activités permanentes tout en s'acquittant des enquêtes et des audiences d'intérêt public, de même que pour donner suite, au besoin, aux demandes présentées en Cour fédérale.

Il faut noter, toutefois, que la Commission ne dispose pas de ressources suffisantes pour mener une audience d'intérêt public de taille et que si la situation se présente de nouveau, la Commission devra, une fois de plus, demander du financement supplémentaire ou même une augmentation permanente de son niveau de référence.

Collaboration

La Commission poursuivra ses rencontres annuelles avec le grand prévôt des Forces canadiennes et des cadres dirigeants de la police militaire afin de discuter des dossiers, y donner suite et les régler, de même que pour renforcer davantage le processus de règlement des plaintes. Elle poursuivra également ses relations de travail mutuellement profitables avec d'autres ministères et organismes gouvernementaux, des associations professionnelles et des affiliations intergouvernementales.

Les recommandations à l'égard des améliorations à apporter qu'on retrouve dans les rapports intermédiaire et final de la Commission n'ont aucune force exécutoire pour les Forces canadiennes et le MDN. La Commission compte toujours favoriser des relations de travail de qualité afin de faciliter la réalisation d'enquêtes et d'accroître les chances de voir les recommandations se faire accepter et appliquer.

La Commission se voit confier des dossiers qui sont à la fois uniques et complexes. Le délai requis pour mener à bien les enquêtes et la recherche et l'analyse nécessaires est de plus en plus long. La complexité des dossiers oblige le personnel à dépouiller des milliers de pages de preuves et à identifier et interviewer plusieurs témoins à travers le Canada et à l'étranger. Tous ces facteurs contribuent à prolonger la durée d'une enquête et les délais requis pour préparer les rapports intermédiaires et finals. Les délais prolongés font augmenter les coûts. La Commission continuera d'examiner son chemin critique et son

Capacité et rapidité d'exécution

Analyse des risques

Priorités fonctionnelles	Type	Liens au résultat stratégique	Description
Améliorer la gouvernance	Permanent	Les plaintes pour inconduite concernant des membres de la police militaire et les plaintes pour ingérence déposées par des membres de la police militaire sont réglées rapidement et en toute équité, et les recommandations qui sont présentées sont mises en œuvre par le ministère de la Défense nationale ou les Forces canadiennes.	La Commission attend les résultats de l'évaluation du Cadre de responsabilisation de gestion 2008-2009 et de deux vérifications horizontales de ses opérations par le Bureau du contrôleur général. Les changements requis seront apportés en 2009-2010.
Priorités en matière de gestion			
La Commission continuera d'améliorer sa gestion des ressources qui lui sont confiées, y compris les fonds supplémentaires reçus pour l'audience dans l'intérêt public et la contestation devant la Cour fédérale en 2009-2010 et en 2010-2011.			
La planification et la reddition de comptes seront mieux alignées sur l'architecture des activités de programme. On accordera la priorité à l'examen et à la modification du cadre de mesure du rendement afin d'évaluer plus correctement les enquêtes menées à bien et les résultats obtenus.			
La Commission attend les résultats de l'évaluation du Cadre de responsabilisation de gestion 2008-2009 et de deux vérifications horizontales de ses opérations par le Bureau du contrôleur général. Les changements requis seront apportés en 2009-2010.			

Priorités fonctionnelles		Type	Liens au résultat stratégique	Description
Accroître l'efficacité du programme de règlement des plaintes		Permanent	Les plaintes pour inconduite concernant des membres de la police militaire et les plaintes pour ingérence déposées par des membres de la police militaire sont régles rapidement et en toute équité, et les recommandations qui sont présentées sont mises en œuvre par le ministère de la Défense nationale ou les Forces canadiennes.	De plus, la Commission collaborera toujours avec le chef d'état-major, le grand prévôt des Forces canadiennes, le grand prévôt adjoint (Normes professionnelles) et d'autres intervenants afin de favoriser un milieu qui soutient l'acceptation et la mise en œuvre de recommandations. Pour promouvoir une meilleure appréciation et compréhension de son mandat et du processus de règlement des plaintes, la Commission poursuivra son programme de sensibilisation. Ces visites des bases permettent aux intervenants de mieux apprécier la Commission et son fonctionnement et permet à la Commission d'obtenir de l'information directe sur quelques-uns des défis de la police militaire.

Résultat stratégique : Les plaintes pour inconduite concernant des membres de la police militaire et les plaintes pour ingérence déposées par des membres de la police militaire sont réglées rapidement et en toute équité, et les recommandations qui sont présentées sont mises en œuvre par le ministère de la Défense nationale ou les Forces canadiennes.

Indicateurs de rendement		Cibles
<p>Pourcentage de recommandations découlant d'une enquête sur une affaire d'inconduite ou d'ingérence acceptées par le ministère de la Défense nationale ou les Forces canadiennes.</p> <p>Pourcentage d'enquêtes concernant des plaintes pour inconduite ou ingérence qui ont été réglées dans les délais prévus fixés par le président de la Commission</p> <p>Pourcentage de membres ayant fait l'objet de mesures correctrices ou d'améliorations apportées aux politiques et aux procédures de la police militaire par suite d'enquêtes menées par la Commission pour inconduite ou ingérence.</p> <p>Nombre de présentations données sur le mandat, le rôle et les responsabilités de la Commission</p>	70 %	70 %
	70 %	70 %
	70 %	70 %
	10	10

Activité de programme	Dépenses prévues * 2008-09 (millions de dollars)	Dépenses planifiées (millions de dollars)		Programme de règlement des plaintes	Services internes	Total
		2009-10	2010-11			
Harmonisation avec les résultats du gouvernement du Canada	2011-12	Un Canada en sécurité	Un Canada en sécurité	3,1	1,5	4,6
		4,5	3,1	1,9	1,5	3,4

* Cela comprend le financement de programme permanent, notamment les sommes reportées à un exercice ultérieur et les fonds supplémentaires reçus pour acquitter les frais liés à l'audience dans l'intérêt public et les actions en justice relativement au transfert de détenus en Afghanistan.

Les priorités demeurent inchangées par rapport à l'exercice précédent. Assurer un règlement des plaintes plus efficace aura pour effet de mener à bien plus rapidement des enquêtes confirmant que la police militaire a bien agi ou fournissant des recommandations qui sont acceptées et adoptées par le ministère de la Défense nationale ou les Forces canadiennes afin d'améliorer les activités de nature policière. Ces confirmations et recommandations adoptées contribueront à conserver et à faire respecter les normes de conduite professionnelle les plus strictes par la police militaire.

1.2 Résumé de la planification

Ressources financières (en millions de dollars)

On retrouve au tableau des ressources financières ci-dessous un résumé des dépenses prévues de la Commission au cours des trois prochaines années financières.

2009-2010	2010-2011	2011-2012
6,0 \$	4,6 \$	3,4 \$

Les dépenses prévues sont présentées dans le tableau ci-dessous de manière à mieux indiquer la façon dont les sommes seront déboursées.

Programme permanent	2009-2010	2010-2011	2011-2012
Dépenses liées à l'audience dans l'intérêt public et aux actions en justice concernant le transfert de détenus en Afghanistan	3,4 \$	3,4 \$	3,4 \$
	2,6 \$	1,2 \$	0,0 \$

Ressources humaines (ETP)

On retrouve au tableau des ressources humaines ci-dessous un résumé des ressources humaines prévues pour la Commission au cours des trois prochaines années financières.

2009-2010	2010-2011	2011-2012
22	21	19

Les EPT prévus sont présentées dans le tableau ci-dessous de manière à mieux indiquer la façon dont on prévoit s'en servir.

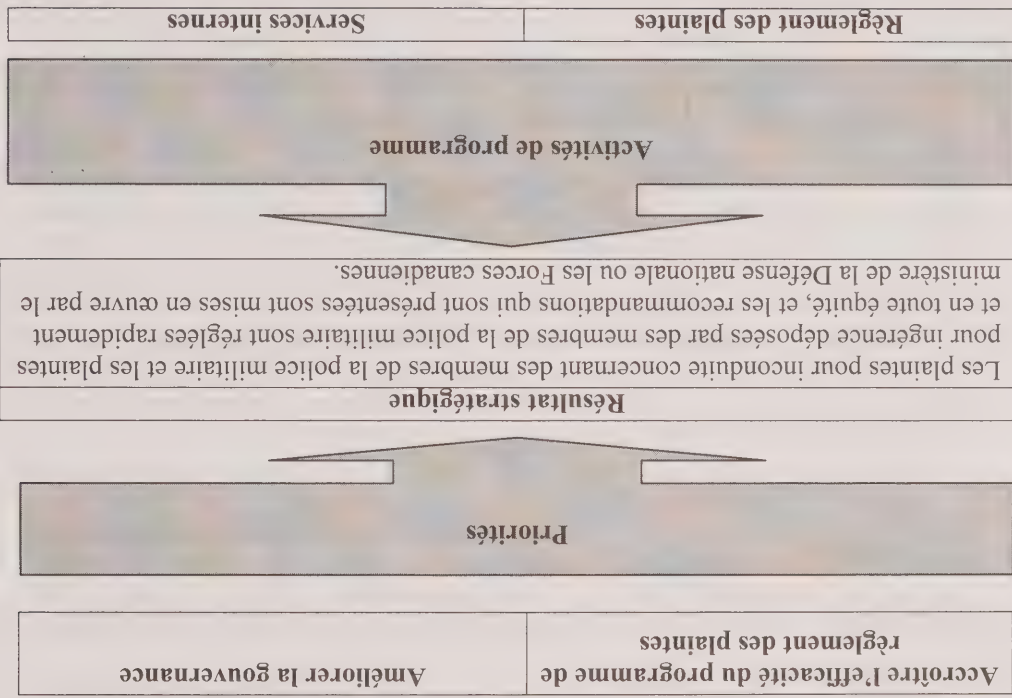
Programme permanent	2009-2010	2010-2011	2011-2012
ETP liés à l'audience dans l'intérêt public et aux actions en justice concernant le transfert de détenus en Afghanistan	19	19	19
	3	2	0

Résultat stratégique

Pour exécuter efficacement son mandat, la Commission vise à réaliser le résultat stratégique suivant : Les plaintes pour inconduite concernant des membres de la police militaire et les plaintes pour ingérence déposées par des policiers militaires sont réglées rapidement et en toute équité, et les recommandations qui sont présentées sont mises en œuvre par le ministère de la Défense nationale ou les Forces canadiennes.

Architecture des activités de programme

Le diagramme suivant illustre les liens existants entre les activités de programme, les priorités et le résultat stratégique.



Section I – APERÇU

1.1 Renseignements sommaires

Raison d'être

Au nom de tous les Canadiens et Canadiennes, la Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire (la Commission) a pour but d'aider la police militaire et la chaîne de commandement à mieux rendre compte à la population des activités militaires de nature policière. Le mandat de la Commission a été formulé en vertu de la partie IV de la *Loi sur la défense nationale* du Canada.

Responsabilités

Quiconque peut se plaindre du comportement d'un policier militaire. Le policier militaire qui est chargé de mener ou de superviser une enquête peut également se plaindre en cas d'ingérence dans le cadre d'une de ses enquêtes. Les plaintes pour ingérence relèvent strictement de la compétence de la Commission.

La Commission surveille le processus de règlement des plaintes concernant la police militaire afin d'en assurer l'accessibilité, la transparence et une juste application à toutes les parties en cause. Dès qu'elle repère des possibilités d'amélioration dans le cadre de l'étude d'une plainte, que ce soit au niveau du comportement des policiers militaires ou encore des politiques et procédures qui régissent ce comportement, la Commission recommande certaines mesures correctives. Une fois en vigueur, ces mesures contribuent à faire appliquer les normes d'éthique professionnelles plus rigoureuses ainsi qu'à préserver l'intégrité des enquêtes de la police militaire. Tous les membres des Forces canadiennes, et en définitive l'ensemble des Canadiennes et des Canadiens, ont ainsi l'assurance de bénéficier du meilleur service policier militaire qui soit.

La Commission est un micro-organisme. Située à Ottawa, la Commission compte actuellement 19 employés à temps plein (ETP) et jouit d'un budget de programme de 3,4 millions de dollars. En raison de l'audience dans l'intérêt public et de la demande devant la Cour fédérale, la Commission a demandé et reçu 5,0 millions de dollars de plus (1,2 million au cours de l'EF 08/09; 2,6 millions au cours de l'EF 09/10; 1,2 million au cours de l'EF 10/11) et trois autres ETP (3 autres ETP au cours de l'EF 09/10, nombre qui passera à 2 ETP en 10/11).

La Commission est redevable au Parlement par l'intermédiaire du ministre de la Défense nationale.

Section I - Aperçu

J'ai le plaisir de présenter le *Rapport sur les plans et les priorités de 2009-2010* de la Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire. On y décrit ce que la Commission compte réaliser au cours des trois prochaines années afin de permettre à la police militaire et à la chaîne de commandement de mieux rendre des comptes au grand public sur les activités de la police militaire. La Commission est responsable à elle seule d'offrir ces services de surveillance autonomes. Ils aident à faire en sorte que la police militaire s'acquitte de ses fonctions de maintien de l'ordre conformément aux normes les plus élevées, dans l'intérêt des Forces canadiennes et des collectivités qu'elles servent et, en définitive, de l'ensemble des Canadiennes et des Canadiens.

L'année en cours a été fort exigeante pour la Commission; on s'attend à ce que les années à venir le soient encore davantage. Il faut régler avec efficacité des questions diverses qui sont continuellement soulevées pour être en mesure d'assurer une surveillance efficace. La Commission doit gérer avec succès de nombreuses enquêtes simultanées, de plus en plus compliquées et coûteuses impliquant l'examen de milliers de pages de preuves et des entrevues auprès de nombreux témoins. La portée des plaintes et de plus en plus large et la charge de travail est bien plus lourde. De plus, on se préoccupe bien davantage, en cette époque subséquente aux attentats du 11 septembre, des questions connexes de la protection des renseignements privés, du privilège et de la sécurité nationale et, de manière plus générale, à la protection et à la divulgation d'information et, plus particulièrement, à ce qu'on retrouve dans les dispositions de lois particulières (la *Loi sur la preuve au Canada*, la *Loi sur la protection des renseignements privés* et la *Loi sur l'accès à l'information*), ce qui oblige à concilier le droit à la vie privée et le droit du public à l'accès à l'information.

À titre de note particulière, j'ai ordonné, le 12 mars 2008, que l'enquête concernant les plaintes déposées par Amnesty internationale Canada et la British Columbia Civil Liberties Association fasse l'objet d'une audience dans l'intérêt public (AIP). Le procureur général du Canada a répondu en exigeant un examen judiciaire en Cour fédérale du champ de compétence de la Commission dans ce dossier. L'organisation d'une audience dans l'intérêt public et le suivi à donner à la demande d'examen judiciaire ont fait augmenter les coûts et notre charge de travail. Par conséquent, la Commission a demandé et reçu près de cinq millions de dollars au cours des trois années financières se terminant en 2010-2011 pour s'acquitter des dépenses ponctuelles liées à l'audience dans l'intérêt public et les délibérations connexes en Cour fédérale. On décrit dans le présent rapport l'affectation prévue de ces fonds.

Le personnel de la Commission travaille d'arrache-pied et accomplit un travail remarquable en réglant les plaintes qui sont présentées à la Commission et en trouvant des solutions novatrices aux défis qui se présentent. C'est grâce à ses efforts que la Commission peut assurer des services de surveillance efficaces au nom de tous les Canadiens et Canadiennes.

Nous devons toujours améliorer la qualité de nos services de surveillance pour veiller à ce que la police militaire soit en mesure de respecter les normes de conduite professionnelle les plus strictes et de mener ses enquêtes à l'abri de toute ingérence. On décrit dans le présent Rapport sur les plans et les priorités la façon dont la Commission compte s'y prendre pour atteindre ces objectifs.

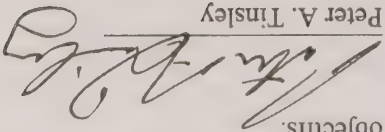

Peter A. Tinsley
Président

TABLE DES MATIÈRES

1	Mot du président
3	SECTION I - APERÇU
5	1.1 Renseignements sommaires
5	Raison d'être
5	Responsabilités
6	Résultat stratégique
6	Architecture des activités de programme
7	1.2 Résumé de la planification
15	SECTION II - ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE
17	2.1 Résultat stratégique
23	SECTION III - RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES
25	3.1 Autres sujets d'intérêt – Organigramme
26	3.2 Autres points d'intérêt – Comment communiquer avec nous

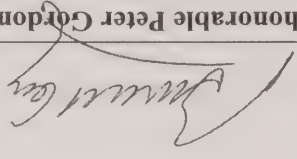
Commission d'examen des
plaintes concernant la police
militaire

2009-2010

Budget des dépenses

Rapport sur les plans et les priorités

Approbation :



L'honorable Peter Gordon MacKay, C.P., député
Ministre de la Défense nationale

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.

Partie II – Le budget principal des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par objectif stratégique, activité de programme et résultat prévu, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le budget supplémentaire des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document à la fin octobre et un document final à la fin février. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année. Le budget des dépenses de même que le Budget du ministre des Finances sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2009.

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès de :
Editions et Services de dépôt

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa ON KIA 0S5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT31-2/2010-III-64
ISBN : 978-0-660-63857-7



Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire du Canada

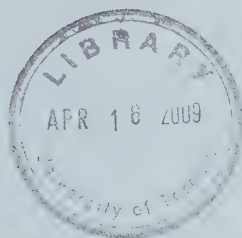
Budget des dépenses
2009-2010

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités



NAFTA Secretariat – Canadian Section

2009-10
Estimates



Part III—Report on Plans and Priorities

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following:

Part I—The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II—The Main Estimates directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these Votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III—Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in late October and a final document in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2009.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS website at the following address: <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa ON K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2010-III-94
ISBN: 978-0-660-63824-9

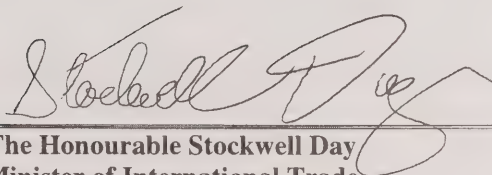


NAFTA Secretariat -
Canadian Section

Secrétariat de l'ALÉNA -
Section canadienne

2009-10 - Estimates

Part III - Report on Plans and Priorities



The Honourable Stockwell Day
Minister of International Trade

Canada

TABLE OF CONTENTS

Minister's Message	1
Section 1: Agency Overview	
1.1 Summary Information.....	2
1.1.1 Raison d'être.....	2
1.1.2 Responsibilities.....	2
1.1.3 Strategic Outcome.....	2
1.1.4 Program Activity Architecture.....	2
1.2 Planning Summary	3
1.2.1 Financial Resources	3
1.2.2 Human Resources	3
1.2.3 Contribution of Priorities to Strategic Outcome.....	5
1.2.4 Risk Analysis	6
1.2.5 Expenditure Profile.....	6
Voted and Statutory Items	8
Section 2: Analysis of Program Activities by strategic outcome	
2.1 Strategic Outcome	9
2.2 Program Activity	9
2.2.1 Program Activity: Administration of International Trade Dispute Settlement Mechanisms	9
Program Activity Summary	10
Planning Highlights	10
Benefits for Canadian	11
2.2.2 Program Activity: Internal Services	11
Program Activity Summary and Planning Highlights	11
Annex A – How to Contact Us..	12

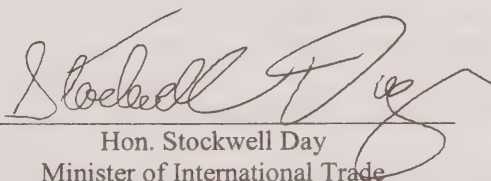
Minister's Message

As a trading nation, Canada's continued prosperity depends on the secure, predictable and enhanced market access provided by trade agreements such as the North American Free Trade Agreement (NAFTA). The NAFTA has made all three partners more competitive. It allows goods producers and service providers to better realize their potential by operating a larger and more integrated market. Since NAFTA came into effect in 1994, trade between the NAFTA partners has tripled reaching \$963 billion in 2007. For Canada, nearly seventy percent of our merchandise trade was with our NAFTA partners in 2007.

With the challenges in today's global economy, it is important that we continue to benefit from our relationship with our NAFTA partners. We are committed to ensuring that Canada's economy remains strong and prosperous. Therefore, we must continue building on NAFTA's success by ensuring that the Agreement remains relevant to today's economic reality. As such, we are committed to working with the United States and Mexico to continue building on this record of success through finding ways to further increase North American trade and investment to foster competitiveness and prosperity in all three economies so that North America is well positioned to compete in today's changing trade environment.

The Canadian Section of the NAFTA Secretariat has a role to play in strengthening Canada's international trade performance by maintaining a highly efficient, impartial and rules-based international trade dispute settlement process. This process benefits exporters and investors as they are more likely to engage in international commerce when the trading system is more secure and predictable and they have access to impartial dispute settlement mechanism and services, should disagreements arise.

In 2009-2010, the NAFTA Secretariat, Canadian Section, will continue to improve administrative support to panels and committees and foster better collaboration with the other national sections in joint policy and systems development. To reach these goals, it will continue to strengthen accountability and the management and development of its human resources by conducting a review to determine that resources are utilized efficiently.



Hon. Stockwell Day
Minister of International Trade

SECTION 1: Agency Overview

1.1 Summary of Information

1.1.1 Raison d'être

The NAFTA Secretariat's corporate purpose is to maintain a high level, impartial and independent service in the administration of the dispute settlement provisions of the North American Free Trade Agreement, in order to help preserve the benefits of free trade for all stakeholders.

1.1.2 Responsibilities

The NAFTA Secretariat, Canadian Section is an independent agency created in 1994 under the *North American Free Trade Agreement Implementation Act*. Its principle responsibility is to administer the dispute settlement provisions in NAFTA Chapters 19 and 20. It also supports the ministerial-level Free Trade Commission and participates in the Chapter 19 Working Group. The Canadian Section's mandate was expanded in 1997 and again in 2002 to include the administration of dispute settlement provisions in Canada's Free Trade Agreements with Israel, Chile and Costa Rica.

The Canadian Section reports to Parliament through the Minister of International Trade.

Additional information on the background and operations of the NAFTA Secretariat may be found at the Secretariat's Internet sites: www.nafta-sec-alena.org and www.nafta-alena.gc.ca

1.1.3 Strategic Outcome

A highly efficient, impartial and rules-based international trade dispute resolution process that benefits Canadian exporters to NAFTA countries, as well as NAFTA country exporters doing business in Canada.

1.1.4 Program Activity Architecture

The following chart illustrates the NAFTA Secretariat, Canadian Section's two program activities that contribute to the Agency's Strategic Outcome.

Program Activity Architecture

Strategic Outcome	A highly efficient, impartial and rules-based international trade dispute resolution process that benefits Canadian exporters to NAFTA countries, as well as NAFTA country exporters doing business in Canada.	
Program Activity	Administration of International Trade Dispute Settlement Mechanisms	Internal Services

1.2 Planning Summary

The two tables below show information on planned utilization of financial and human resources for the coming three-year period (see Section 2 for details):

1.2.1 Financial Resources (\$ thousands)

2009-10	2010-11	2011-12
3,015	3,015	3,015

1.2.2 Human Resources

2009-10	2010-11	2011-12
12 FTEs	12 FTEs	12 FTEs

The following table summarizes the Canadian Section's strategic outcome and program activities including performance indicators, targets, expected results and planned spending.

Strategic Outcome						
A highly efficient, impartial and rules-based international trade dispute resolution process that benefits Canadian exporters to NAFTA countries, as well as NAFTA country exporters doing business in Canada.						
Performance Indicators			Targets			
Perception of institutional independence and increased confidence by participants in integrity of the dispute settlement process.			At least 80 % or more of clients are satisfied that the NAFTA Secretariat, Canadian Section, administers the dispute settlement provisions in a manner that ensures unbiased administrative processes, equity and fairness.			
Consistent and immediate availability of accurate, complete and relevant information to support panel proceedings.			At least 80% or more of clients are satisfied with the information support provided to them.			
Quality of procedural advice and guidance provided to panelists and participants on dispute settlement procedures.			At least 80% or more of clients are satisfied with the procedural advice and guidance provided to them.			
Extent of cooperation and joint undertakings with other national sections in the administration of panel proceedings			Effective collaboration in the administration of trade disputes and harmonized administrative policies and maintenance of common website and registry information system.			
Program Activity:	Expected Results	Forecast Spending (\$, 000) 2008-09	Planned Spending (\$, 000)			Alignment to Government of Canada Outcome Area
			2009-10	2010-11	2011-12	
Administration of International Trade Dispute Settlement Mechanisms	<ul style="list-style-type: none"> improved support to panels and committees unbiased and equitable administrative processes increased national and international collaborations 	1,025	1,815	1,815	1,815	A Strong and Mutually Beneficial North American Partnership
Internal Services	<ul style="list-style-type: none"> improved management practices and continuous learning corporate culture that ensures transparency in management processes 	700	1,200	1,200	1,200	

1.2.3 Contribution of Priorities to Strategic Outcome

Table 1 below shows how our priorities contribute to our single strategic outcome.

Table 1: Contribution of Priorities to Strategic Outcome

Departmental Priorities	Type	Links to Strategic Outcome	Description
1. Support to panels and committees	Ongoing	SO 1	The major tasks are case management and administrative, technical and logistical support to panels and committees, including the administration of a court-like registry at a level comparable to other registries of superior courts of record in Canada.
2. Collaboration with delivery partners in the administration of trade disputes	Ongoing	SO 1	The Canadian Section will continue its collaborative endeavour with the other national sections in joint policy and systems development as well as in the joint administration of dispute settlement panels.
3. Management of corporate agenda	Ongoing	SO 1	To ensure continued effectiveness in its operations, the Canadian Section will build on its past initiatives to strengthen accountability and the management and development of its human resources. To this end, the Section is conducting a capacity review to ensure that resources within the organization are utilized to their maximum efficiency. Furthermore, the Section will continue its work to fully implement its new information management policy in line with the Treasury Board initiative (see Section 2.2.2 Program activity summary and Highlights).

1.2.4 Risk Analysis

Corporate Risk Profile

The Canadian Section faces a number of on-going challenges in delivering its mandate:

- In administering the NAFTA dispute settlement system, it is necessary to maintain effective working relationships with the U.S. and Mexican Sections of the Secretariat notwithstanding differing legal, administrative and cultural practices and traditions. This challenge is met through regular contacts and the development of strong cooperative relationships aimed at reaching consensus and finding common approaches to administrative and other matters.
- As a micro agency, the Canadian Section must manage increased reporting requirements and respond to other central agency initiatives with limited resources. In particular, the Canadian Section does not always have the necessary expertise in-house and may not have sufficient resources to handle the work load during peak reporting periods. To address these challenges, the Canadian Section has entered into shared services agreements with other agencies and departments for certain activities (human resources support services, financial systems and employee assistance program) and may use contract help during peak periods. The Canadian Section also participates actively in the Small Agencies Administrative Network and will continue to seek out new partnerships and shared services opportunities.

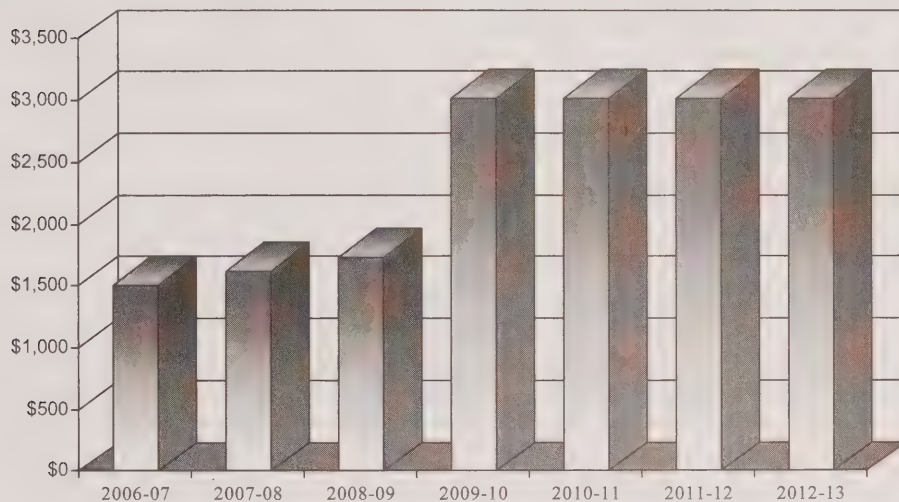
1.2.5 Expenditure Profile

The expenditure profile of the Canadian Section of the NAFTA Secretariat can vary from year-to-year and future spending trends are difficult to predict. This is because the costs associated with delivery of its program fluctuate with the number of dispute settlement cases that are filed. In 2009-2010, for example, it is expected that the case load will be smaller than in recent years.

The government is nevertheless required under NAFTA and Canadian legislation to maintain the dispute settlement system and be ready for new cases as they arise. This includes management of the dispute settlement case registry and NAFTA Secretariat web site, both of which are the responsibility of the Canadian Section on behalf of the Secretariat, as well as the provision of information to governments and the public on an on-going basis. The corporate expenses associated with the management of the agency itself are on-going.

Against this background, for 2009-10 fiscal year, the Canadian Section plans to spend \$3.02 million to meet the expected results of its program activities and contribute to its strategic outcome. Its Operating Budget for 2007-2008 was \$3.015 million, while the actual spending was \$1.618 million. For 2008-2009, the projected spending is \$1.725 million. As well, this level of spending trend will be remaining relatively stable during the next three planning periods.

The figure below shows the Canadian Section's spending trends from 2006-07 to 2012-13 (\$ thousands).



2009-10 Allocation of funding by Program Activity (\$ thousands)



Voted and Statutory Items

2009-2010 (\$ thousands)			
Vote or Statutory Item	Truncated Vote or Statutory Wording	2008-2009 Main Estimates	2009-2010 Main Estimates
50	Program Expenditures	2,814	2,827
(S)	Contributions to employee benefit plans	190	188
	Total Planned Spending	3,004	3,015

SECTION 2: ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME

2.1 Strategic Outcome

A highly efficient, impartial and rules-based international trade dispute resolution process that benefits Canadian exporters to NAFTA countries, as well as NAFTA country exporters doing business in Canada.

Our strategic outcome is directly aligned with one of the Government of Canada's outcomes, which is "**A Strong and Mutually Beneficial North American Partnership**".

2.2 Program Activity

The NAFTA Secretariat, Canadian Section, has two program activities:

- administration of international trade dispute settlement mechanisms; and
- internal services

The following sub-sections describe our program activities and identify the expected results, performance indicators and targets associated with them. Additionally, information on financial and non-financial resources is presented for each program activity explaining how the Canadian Section fulfills its mandated responsibilities and performance commitments.

2.2.1 Program Activity: administration of international trade dispute settlement mechanisms

Table 1: Priorities by Program Activity

Expected Results of Program Activity	Performance Indicators	Target
Improved administrative support to panels and committees to ensure a just, speedy and cost effective dispute settlement process.	Consistent and immediate availability of accurate, complete and relevant information to support panel proceedings.	At least 80% or more of clients indicating that they are fully satisfied with the information support provided to them.
	Quality of procedural advice and guidance provided to panelists and participants on dispute settlement procedures.	At least 80% or more of clients are satisfied with the procedural advice and guidance provided to them.

Foster effective collaboration in the administration of panel and committee proceedings between delivery partners.	Extent of cooperation and joint undertakings with other national sections in the administration of panel proceedings.	Harmonized administrative practices.
	Effective participation in the NAFTA Chapter 19 Operation Working Group Meetings to influence outcomes.	Active participation.

The two tables below show information on planned spending on financial and human resources associated with our key program activity over the coming three-year period.

Financial Resources and Human Resources

Financial Resources (\$ thousands)		
2009-10	2010-11	2011-12
1,815	1,815	1,815

Human Resources (FTEs)		
2009-10	2010-11	2011-12
6	6	6

Program Activity Summary

This is the key program activity of the Canadian Section, which includes procedural advice and guidance, case management, administrative, technical and logistical support to panels and committees and collaboration with the U.S. and Mexican Sections in the joint administration of panels as well as in the joint development of policies and programs aimed at uniform practices

Planning Highlights

In order to achieve the strategic outcome, the Canadian Section will continue its collaborative endeavours with the other national sections in the administration of panels as well as in joint development of policies and programs aimed at facilitating the operations of the dispute resolution process. During the planning period, we will also continue to provide improved support to panels in the areas of case management and procedural guidance. As well, we will continue to improve on our administrative, technical and logistical support in the administration of trade disputes.

Benefits for Canadians

When NAFTA was implemented 15 years ago, it created the world's largest free trade area, which now links over 440 million people in an area which produces more than \$12 trillion worth of goods and services. During the past 15 years, NAFTA partners have been conducting business within a framework that is open and governed by clear rules and accessible enforcement mechanisms with the goal of greater economic integration and cooperation. The dispute settlement mechanism, which the NAFTA Secretariat administers, underscores the rule of law and makes the trading system more secure and predictable.

2.2.2 Program Activity – Internal Services

Internal Services are groups of related activities and resources that are administered to support the needs of programs and other corporate obligations of an organization. These groups are: Management and Oversight Services; Communications Services; Legal Services; Human Resources Management Services; Financial Management Services; Information Management Services; Information Technology Services; Real Property Services; Materiel Services; Acquisition Services; and Travel and Other Administrative Services. Internal Services include only those activities and resources that apply across an organization and not those provided specifically to a program.

Financial Resources and Human Resources

Financial Resources (\$ thousands)		
2009-10	2010-11	2011-12
1,200	1,200	1,200

Human Resources (FTEs)		
2009-10	2010-11	2011-12
6	6	6

Program activity summary and Highlights

The Canadian Section is committed to strengthening its management practices in order to advance its management priorities. In 2009–2010, work will continue on government-wide management priorities, including Public Service Renewal, information management (IM) and the Treasury Board Policy suite renewal. Hence, the management agenda will continue to place priority on ensuring that a strong stewardship framework is in place and adhered to within the Canadian Section.

The highlights of the Internal Services program activity include continued use of the integrated business and human resources planning, strengthening compliance and eliminating shortcomings. To improve financial management control, we will promote more accurate financial reporting and analysis for informed decision making purposes.

HOW TO CONTACT US

Contacts and other relevant information:

NAFTA Secretariat, Canadian Section
 90 Sparks Street, Suite 705
 Ottawa, Ontario
 K1P 5B4
 Tel: (613) 992-9388
 Fax: (613) 992-9392
 Web Site: <http://www.nafta-alena.gc.ca>

The NAFTA Secretariat, Canadian Section:

Anne McCaskill	Canadian Secretary	(613) 992-9382
Judy Thériault	Executive Assistant	(613) 992-9382
Daniel Plourde	Deputy Secretary	(613) 992-9383
Maya Ali Adib	Financial Analyst	(613) 992-9385
Christine Allain	Receptionist	(613) 992-9388
Feleke Bogale	Registrar	(613) 992-9384
Darryl Dass	Systems Manager	(613) 947-9311
Renée Lagacé	Deputy Registrar	(613) 992-8325
Collette Lavallée	Compensation and Administrative Officer	(613) 943-7832
Marie-France Meunier	Information Management Officer	(613) 992-2303
Isabelle Costa Rego	Administrative Clerk	(613) 992-9386
Vacant	Counsel	(613) 944-1651

** Our e-mail addresses: given name, dot and last name followed by: @nafta-alena.gc.ca (e.g.: daniel.plourde@nafta-alena.gc.ca).

POUR NOUS JOINDRE

Personnes-ressources et autres renseignements utiles :

Secrétariat de l'ALENA, Section canadienne
90, rue Sparks, pièce 705
Ottawa (Ontario)
K1P 5B4
Téléphone : 613-992-9388
Télécopieur : 613-992-9392
Internet : <http://www.nafta-ALÉNA.gc.ca>
Secrétariat de l'ALENA, Section canadienne :

Anne McCaskill	Secrétaire canadienne	613-992-9382
Judy Thériault	Adjointe exécutive	613-992-9382
Daniel Plourde	Secrétaire adjoint	613-992-9383
Maya Ali Adib	Analyste financière	613-992-9385
Christine Allain	Réceptionniste	613-992-9388
Felcke Bogale	Greffier	613-992-9384
Darryl Dass	Gestionnaire des systèmes	613-947-9311
Renée Lagacé	Greffière adjointe	613-992-8325
Collette Lavallée	Agente, Administration et rémunération	613-943-7832
Marie-France Meunier	Agente, gestion de l'information	613-992-2303
Isabelle Costa Rego	Commis administratif	613-992-9386
Vacant	Conseiller juridique	613-944-1651

** Nos adresses courriel : écrire le prénom, ajouter un point ainsi que le nom de famille de la personne, le tout est suivi de : @nafta-ALÉNA.gc.ca (p. ex., daniel.plourde@nafta-ALÉNA.gc.ca).

Résumé de l'activité de programme et points saillants

La Section canadienne est déterminée à améliorer ses méthodes de gestion afin de faire avancer ses priorités dans ce domaine. En 2009-2010, le travail se poursuivra à l'égard des grandes priorités du gouvernement touchant la gestion, notamment le renouvellement de la fonction publique, la gestion de l'information et le renouvellement des politiques du Conseil du Trésor. Par conséquent, la direction continuera de veiller en priorité à l'établissement, et à l'application, d'un solide cadre de gouvernance au sein de la Section canadienne.

Dans le contexte de l'activité de programme des services internes, les points saillants consisteront entre autres à poursuivre l'application de la planification intégrée des activités et des ressources humaines, à accroître la conformité et à combler les lacunes. Pour renforcer les contrôles de la gestion financière, nous mettrons l'accent sur la production d'analyses et de rapports financiers d'une plus grande exactitude afin de favoriser la prise de décisions éclairées.

Points saillants de la planification

Afin de réaliser le résultat stratégique, la Section canadienne poursuivra sa collaboration avec les autres sections nationales aux fins de l'administration des groupes spéciaux et de la conception de politiques et de programmes visant à faciliter le fonctionnement du mécanisme de règlement des différends. Au cours de la période de planification, nous continuerons aussi de nous employer à mieux soutenir les groupes spéciaux et les comités dans les domaines de la gestion de dossiers et de la prestation de conseils touchant les procédures. De plus, nous continuerons à améliorer le soutien administratif, technique et logistique apporté dans le cadre de l'administration des différends commerciaux.

Avantages pour les Canadiens et les Canadiennes

Au moment de son entrée en vigueur il y a 15 ans, l'ALENA a entraîné la création de la plus vaste zone de libre-échange du monde, qui relie désormais plus de 440 millions de personnes dans une région où la valeur des biens et services produits dépasse 12 billions de dollars. Au cours des 15 dernières années, les partenaires de l'ALENA ont fait des affaires dans un cadre ouvert et régi par des règles claires, doté de mécanismes d'application accessibles, et ce, dans le but d'accroître la coopération et l'intégration économique. Le mécanisme de règlement des différends, que le Secréariat de l'ALENA administre, fait ressortir l'importance de la primauté du droit et rend le système commercial plus sûr et prévisible.

2.2.2 Activité de programme – Services internes

Les services internes sont des groupes d'activités et de ressources connexes qui sont administrées de façon à répondre aux besoins des programmes et des autres obligations générales d'une organisation. Ces groupes sont les suivants : services de gestion et de surveillance, services des communications, services juridiques, services de gestion des ressources humaines, services de gestion des finances, services de gestion de l'information, services des technologies de l'information, services de gestion des biens, services de gestion du matériel, services de gestion des acquisitions et services de gestion des voyages et autres services administratifs. Les services internes comprennent uniquement les activités et les ressources qui s'appliquent à l'échelle de l'organisation et non celles fournies uniquement à un programme.

Ressources financières et humaines

Ressources financières (en milliers de dollars)		
2009-2010	2010-2011	2011-2012
1 200	1 200	1 200

Ressources humaines (ETP)		
2009-2010	2010-2011	2011-2012
6	6	6

	Qualité des conseils et des éléments d'orientation en matière de procédure fournis aux membres des groupes spéciaux et aux participants à des procédures de règlement des différends.		Au moins 80 % des clients sont satisfaits des conseils et des éléments d'orientation qui leur ont été fournis au sujet des procédures.
	Favoriser une collaboration efficace entre les partenaires d'exécution dans l'administration des procédures devant des comités.	Importance de la coopération et des projets conjoints avec les autres sections nationales aux fins de l'administration des procédures devant des groupes spéciaux.	Harmonisation des pratiques administratives.
	Participation efficace aux délibérations du Groupe de travail sur les questions relatives au chapitre 19 de l'ALÉNA afin d'exercer une influence sur les résultats de ses travaux.	Participation active.	

Les deux tableaux suivants présentent les dépenses prévues au titre des ressources financières et humaines associées à l'activité de programme principale, pour les trois prochains exercices.

Ressources financières et humaines

Ressources financières (en milliers de dollars)		
2009-2010	2010-2011	2011-2012
1 815	1 815	1 815

Ressources humaines (ETP)		
2009-2010	2010-2011	2011-2012
6	6	6

Résumé de l'activité de programme

Dans le cadre de sa principale activité de programme, la Section canadienne fournit des conseils et des éléments d'orientation en matière de procédure, assure la gestion des dossiers, procure un soutien administratif, technique et logistique aux groupes spéciaux et aux comités et collabore avec les sections étasunienne et mexicaine aux fins de l'administration conjointe des groupes spéciaux et de la conception de politiques et de programmes visant à uniformiser les pratiques. Cette activité amène aussi la Section à fournir une aide à la Commission du libre-échange, afin de faciliter le fonctionnement des accords de libre-échange et d'appuyer les travaux des autres comités et groupes institués en vertu des accords en question.

SECTION 2 : ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE

2.1 Résultat stratégique

Assurer un processus de règlement des différends commerciaux internationaux hautement efficace, impartial et fondé sur des règles, bénéficiant aux entreprises canadiennes qui exportent vers les pays de l'ALENA ainsi qu'aux entreprises des pays de l'ALENA qui exportent au Canada.

Notre résultat stratégique s'inscrit directement dans le sens d'un des résultats du gouvernement du Canada, à savoir : « Un partenariat nord-américain fort et mutuellement avantageux ».

2.2 Activités de programme

La Section canadienne du Secrétariat de l'ALENA réalise deux activités de programme :

- administration des mécanismes de règlement des différends commerciaux internationaux;
- services internes.

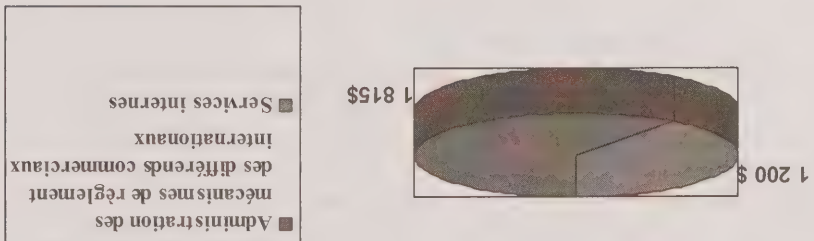
Les pages qui suivent décrivent ces activités de programme ainsi que les résultats escomptés, les indicateurs de rendement et les objectifs qui y sont associés. En outre, de l'information sur les ressources financières et non financières est présentée pour chaque activité de programme, afin d'exposer la façon dont la Section canadienne accomplit les responsabilités qui lui incombent et ses engagements en matière de rendement.

2.2.1 Activité de programme : Administration des mécanismes de règlement des différends commerciaux internationaux

Tableau 1 : Priorités par activité de programme

Résultats escomptés de l'activité de programme	Indicateurs de rendement	Objectifs
Améliorer le soutien administratif offert aux groupes spéciaux et aux comités afin d'assurer un processus de règlement des différends impartial, rapide et peu coûteux.	Accès constant et immédiat à des renseignements exacts, complets et pertinents à l'appui des procédures devant des groupes spéciaux.	Au moins 80 % des clients sont pleinement satisfaits du soutien documentaire qui leur sont fournis.

Répartition du financement par activité de programme en 2009-2010 (en milliers de dollars)



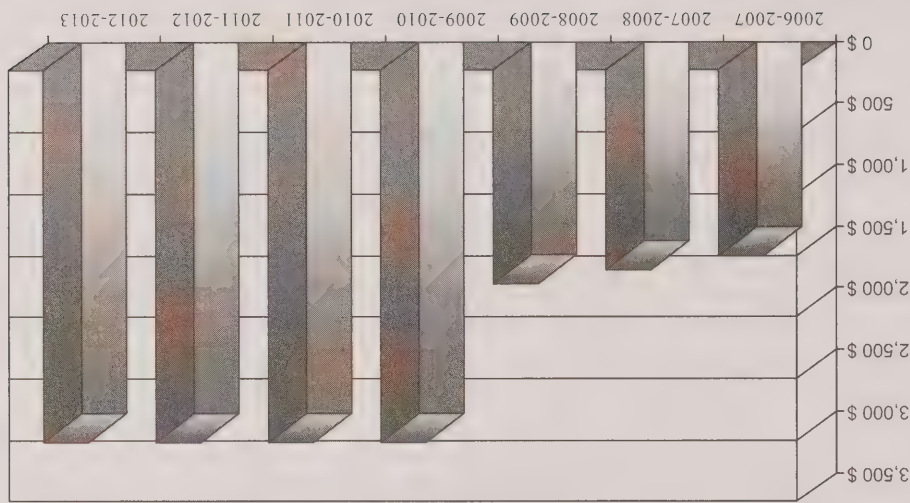
Postes votés et législatifs

2009-2010 (en milliers de dollars)			
Poste voté ou législatif	Libellé tronqué du poste voté ou législatif	Budget principal des dépenses 2008-2009	Budget principal des dépenses 2009-2010
50	Dépenses du Programme	2 814	2 827
(L)	Contributions au régime d'avantages sociaux des employés	190	188
	Total des dépenses prévues	3 004	3 015

présentées. À cette fin, il est notamment nécessaire de gérer le système de greffe relatif aux procédures de règlement des différends ainsi que le site Web du Secrétaire de l'ALÉNA, deux éléments dont la Section canadienne est chargée pour le compte du Secrétaire, et de continuellement fournir l'information pertinente aux gouvernements et au public. Des coûts opérationnels permanents sont aussi associés à la gestion de l'organisme lui-même.

Dans ce contexte, pour l'exercice 2009-2010, la Section canadienne prévoit dépenser 3,02 millions de dollars pour atteindre les résultats escomptés de ses activités de programme et contribuer à la réalisation de son résultat stratégique. En 2007-2008, la Section a disposé d'un budget de fonctionnement de 3,015 millions de dollars, alors que ses dépenses réelles se sont élevées à 1,618 million de dollars. Pour 2008-2009, des dépenses de 1,725 millions de dollars sont prévues. Ce niveau de dépenses devrait demeurer relativement stable au cours des trois prochaines périodes de planification.

Le graphique qui suit présente les tendances des dépenses de la Section canadienne de 2006-2007 à 2012-2013 (en milliers de dollars).



1.2.4 Analyse des risques

Profil de risque

La Section canadienne fait face à un certain nombre de contraintes dans l'exécution de son mandat :

- L'administration du mécanisme de règlement des différends de l'ALÉNA rend nécessaire d'entretenir des relations de travail efficaces avec les sections étasunienne et mexicaine du Secrétariat, malgré certaines différences touchant les pratiques et traditions juridiques, administratives et culturelles. Cette difficulté est aplanie au moyen de contacts réguliers et d'une solide collaboration visant l'établissement de consensus et d'approches communes sur des questions administratives et autres.
- En tant que micro-organisation, la Section canadienne doit satisfaire à des exigences accrues en matière de rapports et donner suite aux autres initiatives des organismes centraux avec des ressources limitées. En particulier, la Section canadienne ne dispose pas toujours de l'expertise nécessaire à l'intérieur, ni de ressources suffisantes pour assumer la charge de travail durant les périodes de pointe de l'établissement de rapports. Pour surmonter ces contraintes, la Section canadienne a conclu des ententes de services partagés avec d'autres organismes et ministères concernant certaines activités (services de soutien des ressources humaines, systèmes financiers et programme d'aide aux employés) et peut avoir recours à des sous-traitants en période de pointe. La Section canadienne participe aussi activement au Réseau des administrateurs de petits organismes et continuera de chercher les possibilités de former de nouveaux partenariats et de mettre en commun les services.

1.2.5 Profil des dépenses

Le profil des dépenses de la Section canadienne du Secrétariat de l'ALÉNA peut varier d'une année à l'autre, et les tendances futures en la matière sont difficiles à prédire. Cette situation est attribuable au fait que les coûts d'exécution du programme fluctuent en fonction du nombre de procédures de règlement des différends engagées. En 2009-2010, par exemple, on prévoit que le nombre d'affaires soumises sera moindre qu'au cours des dernières années.

Quoi qu'il en soit, le gouvernement demeure tenu, en vertu de l'ALÉNA et des lois canadiennes, d'assurer le bon fonctionnement du système de règlement des différends et d'être prêt à instituer les nouvelles affaires dès qu'elles sont

Services internes	● Méthodes de gestion améliorées et apprentissage continu
	● Culture organisationnelle propre à favoriser la transparence des processus de gestion
700	
1 200	
1 200	
1 200	

1.2.3 Contribution des priorités à l'atteinte du résultat stratégique

Le tableau 1 ci-dessous indique de quelle façon nos priorités contribuent à l'atteinte de notre unique résultat stratégique.

Tableau 1 : Contribution des priorités à l'atteinte du résultat stratégique

Priorités opérationnelles	Type	Liens avec le résultat stratégique	Description
1. Soutien aux groupes spéciaux et aux comités	Permanent	RS 1	Les principales tâches associées à cette priorité sont la gestion des dossiers ainsi que le soutien administratif, technique et logistique apporté aux groupes spéciaux et aux comités, ce qui comprend l'administration d'un greffe de type judiciaire, comparable à celui des cours supérieures du Canada.
2. Collaboration avec les partenaires d'exécution dans l'administration des différends commerciaux	Permanent	RS 1	La Section canadienne poursuivra sa collaboration avec les autres sections nationales afin d'élaborer des politiques et des systèmes communs et d'administrer conjointement les groupes spéciaux chargés du règlement des différends.
3. Gestion des priorités organisationnelles	Permanent	RS 1	Afin de continuer d'exercer ses activités de manière efficace, la Section canadienne fera fond sur ses initiatives antérieures pour renforcer la reddition de comptes ainsi que la gestion et le perfectionnement de ses ressources humaines. À cette fin, la Section réalise une évaluation des capacités afin de s'assurer que ses ressources sont utilisées de façon optimale. La Section poursuivra aussi ses efforts afin de mettre en oeuvre dans son intégralité sa nouvelle politique sur la gestion de l'information, conformément à l'initiative du Conseil du Trésor (voir à la Section 2.2.2, Résumé de l'activité de programme et points saillants).

objectifs, les résultats escomptés et les dépenses prévues qui y sont associées.

Résultat stratégique		Un processus de règlement des différends commerciaux internationaux hautement efficace, impartial et fondé sur des règles, bénéficiant aux entreprises canadiennes qui exportent vers les pays de l'ALENA ainsi qu'aux entreprises des pays de l'ALENA qui exportent au Canada.			
Indicateurs de rendement		Objectifs			
Institution perçue comme indépendante et confiance accrue des participants dans l'intégrité du processus de règlement des différends.		Au moins 80 % des clients estiment que la Section canadienne du Secréariat de l'ALENA administre les dispositions relatives au règlement des différends d'une manière qui assure la neutralité, l'équité et l'impartialité des procédures administratives.			
Accès constant et immédiat à des renseignements exacts, complets et pertinents à l'appui des procédures devant des groupes spéciaux.		Au moins 80 % des clients sont satisfaits du soutien documentaire qui leur sont fournis.			
Qualité des conseils et des éléments d'orientation en matière de procédure fournis aux membres des groupes spéciaux et aux participants à des procédures de règlement des différends.		Au moins 80 % des clients sont satisfaits des conseils et des éléments d'orientation qui leur sont fournis.			
Importance de la coopération et des projets conjoints avec les autres sections nationales aux fins de l'administration des procédures devant des groupes spéciaux.		Collaboration efficace dans l'administration des différends commerciaux, harmonisation des politiques administratives et tenue à jour du site Web et du système d'information du greffe communs.			
Activités de programme	Résultats escomptés	Prévisions des dépenses (en milliers de dollars) 2008-2009	Dépenses prévues (en milliers de dollars)		
			2009-2010	2010-2011	2011-2012
Administration des mécanismes de règlement des différends commerciaux internationaux	• Soutien accru aux groupes spéciaux et aux comités • Procédures administratives impartiales et équitables • Intensification de la collaboration nationale et internationale	1 025	1 815	1 815	1 815
			Concordance avec le secteur du gouvernement du Canada		
			Un partenariat nord-américain fort et mutuellement avantageux		

1.1.4 Architecture des activités de programme

Le tableau qui suit illustre les deux activités de programme de la Section canadienne du Secrétariat de l'ALENA, qui contribuent à l'atteinte de l'objectif stratégique de l'organisme.

Architecture des activités de programme

Résultat stratégique	Activités de programme
Un processus de règlement des différends commerciaux internationaux hautement efficace, impartial et fondé sur des règles, bénéficiant aux entreprises canadiennes qui exportent vers les pays de l'ALENA ainsi qu'aux entreprises des pays de l'ALENA qui exportent au Canada.	Administration des mécanismes de règlement des différends commerciaux internationaux Services internes

1.2 Sommaire de la planification

Les deux tableaux ci-dessous présentent l'utilisation prévue des ressources financières et humaines pour la prochaine période de trois ans (voir la Section 2 pour plus de précisions).

1.2.1 Ressources financières (en milliers de dollars)

2009-2010	2010-2011	2011-2012
3 015	3 015	3 015

1.2.2 Ressources humaines

2009-2010	2010-2011	2011-2012
12 ETP	12 ETP	12 ETP

SECTION 1 – Survol de l'organisme

1.1 Renseignements sommaires

1.1.1 Raison d'être

La raison d'être du Secrétariat de l'ALENA est d'assurer un service indépendant et impartial de haut niveau dans l'administration des dispositions de l'Accord de libre-échange nord-américain relatives au règlement des différends, afin de contribuer à préserver les avantages du libre-échange pour toutes les parties prenantes.

1.1.2 Responsabilités

La Section canadienne du Secrétariat de l'ALENA est un organisme autonome qui a été créé en 1994 en vertu de la *Loi de mise en œuvre de l'Accord de libre-échange nord-américain*. La Section a pour principale responsabilité d'administrer les dispositions touchant le règlement des différends contenues dans les chapitres 19 et 20 de l'ALENA. Elle fournit aussi un appui à la Commission du libre-échange, qui est composée de représentants des pays parties ayant rang ministériel, et participe au Groupe de travail sur les questions relatives au chapitre 19 de l'ALENA. Le mandat de la Section canadienne a été élargi en 1997 et de nouveau en 2002 de manière à englober l'administration des processus de règlement des différends convenus dans les accords de libre-échange conclus par le Canada avec Israël, le Chili et le Costa Rica.

La Section canadienne rend compte au Parlement par l'entremise du ministre du Commerce international.

On peut obtenir de plus amples renseignements sur l'histoire et les activités du Secrétariat de l'ALENA sur ses sites Internet : www.nafta-sec-ALENA.org et www.nafta-ALENA.gc.ca.

1.1.3 Résultat stratégique

Assurer un processus de règlement des différends commerciaux internationaux hautement efficace, impartial et fondé sur des règles, bénéficiant aux entreprises canadiennes qui exportent vers les pays de l'ALENA ainsi qu'aux entreprises des pays de l'ALENA qui exportent au Canada.

À titre de nation commerçante, le Canada a besoin de l'accès sûr, prévisible et accru aux marchés que lui confèrent les accords commerciaux comme l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA) pour demeurer prospère. L'ALENA a accru la compétitivité des trois pays partenaires en permettant à leurs fournisseurs de biens et de services de réaliser leur plein potentiel dans un marché plus vaste et intégré. Depuis l'entrée en vigueur de l'ALENA en 1994, la valeur des échanges commerciaux entre les pays parties a triplé pour atteindre 963 milliards de dollars en 2007. D'ailleurs, en 2007, le Canada a effectué près de 70 p. 100 de ses échanges de marchandises avec ses partenaires de l'ALENA.

Étant donné les difficultés qui assaillent actuellement l'économie mondiale, il est important que nous continuions de bénéficier de nos liens avec nos partenaires de l'ALENA. Nous sommes bien résolus à faire en sorte que l'économie canadienne demeure forte et prospère. C'est pourquoi nous devons continuer à nous appuyer sur le succès de l'ALENA en veillant à ce que celui-ci demeure pertinent dans la conjoncture économique actuelle. Par conséquent, nous sommes déterminés à collaborer avec les États-Unis et le Mexique afin de poursuivre sur la lancée de nos nombreuses réussites, en trouvant des façons de stimuler encore davantage le commerce et l'investissement en Amérique du Nord, dans le but d'accroître la compétitivité et la prospérité au sein des trois économies. Ainsi, l'Amérique du Nord sera en solide position pour faire face à la concurrence dans l'environnement commercial en constante évolution d'aujourd'hui.

La Section canadienne du Secrétariat de l'ALENA a un rôle à jouer pour améliorer la performance commerciale du Canada sur les marchés extérieurs, en assurant le maintien d'un processus de règlement des différends commerciaux internationaux hautement efficace, impartial et fondé sur des règles. Un tel processus profite aux exportateurs et aux investisseurs, qui sont plus susceptibles de participer au commerce international s'ils sont assurés qu'un système sûr et prévisible est en place et qu'ils auront accès, en cas de litige, à un mécanisme et à des services impartiaux de règlement des différends.

En 2009-2010, la Section canadienne du Secrétariat de l'ALENA continuera de renforcer le soutien administratif offert aux groupes spéciaux et aux comités ainsi que sa collaboration avec les autres sections nationales en vue de l'élaboration de politiques et de systèmes communs. Pour ce faire, la Section continuera d'améliorer la reddition de comptes et la gestion de son effectif en réalisant une évaluation visant à déterminer si elle utilise ses ressources de façon optimale.

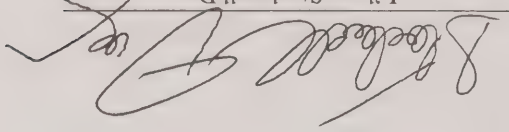

L'hon. Stockwell Day
Ministre du Commerce international

TABLE DES MATIÈRES

1	Message du ministre	
Section 1 : Survol de l'organisme		
2	1.1	Renseignements sommaires.....
2	1.1.1	Raison d'être.....
2	1.1.2	Responsabilités
2	1.1.3	Résultat stratégique
3	1.1.4	Architecture des activités du programme.....
3	1.2	Sommaire de la planification
3	1.2.1	Ressources financières.....
3	1.2.2	Ressources humaines
5	1.2.3	Contribution des priorités à l'atteinte du résultat stratégique.....
6	1.2.4	Analyse des risques
6	1.2.5	Profil des dépenses
8		Postes votés et législatifs.....
Section 2 : Analyse des activités de programme par résultat stratégique		
9	2.1	Résultat stratégique.....
9	2.2	Activités de programme.....
9	2.2.1	Activité de programme : Administration des mécanismes de règlement des différends commerciaux internationaux
10		Résumé de l'activité de programme.....
11		Points saillants de la planification
11		Avantages pour les Canadiens et les Canadiennes.....
11	2.2.2	Activité de programme : Services internes.....
12		Résumé de l'activité de programme et points saillants
13	Annexe A - Pour nous joindre.....	



Budget des dépenses 2009-2010

Partie III - Rapport sur les plans et les priorités

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Stockwell Day", written over a horizontal line.

L'honorable Stockwell Day
Ministre du Commerce international

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.

Partie II – Le budget principal des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par objectif stratégique, activité de programme et résultat prévu, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document à la fin octobre et un document final à la fin février. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année. Le budget des dépenses de même que le Budget du ministre des Finances sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2009.

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.lbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès de :
Editions et Services de dépôt

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa ON K1A 0S5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT31-2/2010-III-94
ISBN : 978-0-660-63824-9



Secrétariat de l'ALÉNA – Section canadienne

Budget des dépenses
2009-2010

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités



The National Battlefields Commission

2009-10
Estimates



Part III—Report on Plans and Priorities

Canada

ESTIMATES

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following:

Part I—The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II—The Main Estimates directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these Votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III—Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in late October and a final document in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2009.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS website at the following address: <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa ON K1A 0S5

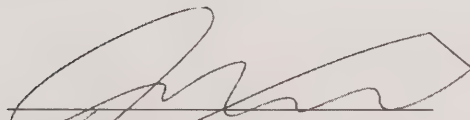
Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2010-III-97
ISBN: 978-0-660-63802-7

THE NATIONAL BATTLEFIELDS COMMISSION

2009-2010

Report on Plans and Priorities

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'James Moore', is written over a horizontal line.

**THE HONOURABLE JAMES MOORE, P.C., M.P.
MINISTER OF CANADIAN HERITAGE
AND OFFICIAL LANGUAGES**

Table of Contents

Minister's Message	4
Section I: Overview	5
1.1 Summary Information	5
1.2 Planning Summary	7
1.3 Risk Analysis	9
1.4 Voted and Statutory Items displayed in the Main Estimates	11
Section II: Detailed Analysis of Program Activities	12
2.1 Conservation and Development	12
2.2 Public Education and Services	14
2.3 Internal Services	16
Section III: Supplementary Information	17
3.1 List of Supplementary Information Tables	17
3.2 Other Items of Interest	17

Minister of Canadian Heritage
and Official Languages



Ministre du Patrimoine canadien
et des Langues Officielles

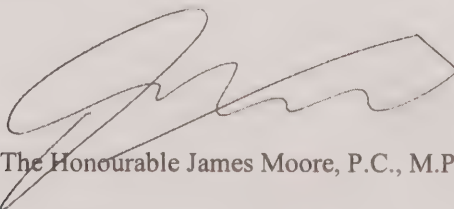
Ottawa, Canada K1A 0M5



The Canadian Heritage portfolio strives to give Canadians the opportunity to participate in society, to achieve their full potential, and to celebrate their heritage and their culture. As a Canadian Heritage portfolio agency, the National Battlefields Commission is working to achieve this goal.

Over the next three years, the National Battlefields Commission will dedicate itself to the conservation and development of Battlefields Park and will offer Canadians and visitors a wide variety of interpretation and educational services. In particular, in 2009 and 2010, the Commission will commemorate the historical battles of Québec City that took place 250 years earlier, in 1759 and 1760. The park's users and visitors will thus benefit from the opportunity to increase their knowledge of this key episode in the history of our country.

As Minister of Canadian Heritage and Official Languages, I invite you to read the *Report on Plans and Priorities* for 2009–2010 prepared by the National Battlefields Commission. This report shows the Commission's commitment to ensuring that the creativity and innovation of Canadian society contribute not only to our cultural vitality but also to our future.



The Honourable James Moore, P.C., M.P.

Canada

Section I – Overview

1.1 Summary Information

Raison d'être

The National Battlefields Commission (NBC), as manager of Battlefields Park, enables Canadians to enjoy the first national historic park in Canada and one of the most prestigious urban parks in the world.

Responsibilities

The NBC is responsible for the administration, management, conservation and promotion of National Battlefields Park (located in Quebec City) and manages funds allocated for this purpose.

The Commission takes its mandate from the *Act respecting the National Battlefields at Quebec*, 7-8 Edward VII, ch 57 and its amendments, passed on March 17, 1908. It reports to Parliament through the Minister of Canadian Heritage and Official Languages. It is headed by a board of seven commissioners appointed by the Governor General in Council, and one member appointed by the provinces of Quebec and Ontario (currently vacant).

The Chairman and the Board set broad policy for attainment of strategic outcomes and exercise general supervision.

The Secretary, who acts as Director General, is appointed by the Governor General in Council and is responsible for implementation of policy and for day-to-day management of all NBC operations. He therefore strives for attainment of both strategic outcomes and program targets. This is the level where decisions are made on the allocation and re-allocation of resources for these purposes. The Secretary/Director General is aided by an assistant and supervises the managers in charge of all program activities.

The grounds of the NBC constitute one of the most important historic sites in Canada. Commonly called the Plains of Abraham, the site is the largest urban park in Quebec City and one of the most prestigious parks in the world. Its historical, cultural, recreational, natural and scientific aspects make it unique. The NBC must thus reconcile the Plains of Abraham's historic significance with its mission as an urban park. The NBC must preserve this historic Canadian legacy for future generations and develop it so that the public fully benefits from these treasures and Canadians learn more about the major events in Canadian history associated with this important site.

Through its initiatives and responsibilities, the NBC helps enhance Canadians' pride in their country, ensures that the Government of Canada has pride of place, encourage Canadians to participate in and contribute to our society, ensure access to Canadian voices and spaces, and protects Canada's heritage.

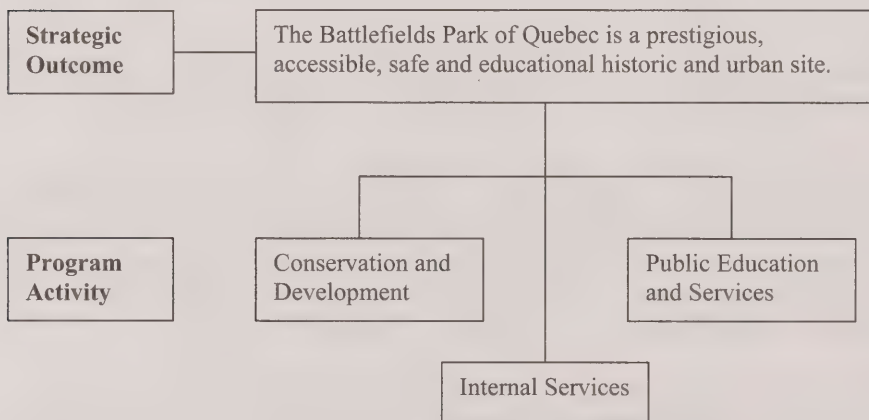
Strategic Outcome

The NBC works to achieve the following strategic outcome:

Strategic Outcome: The Battlefields Park of Quebec is a prestigious, accessible, safe and educational historic and urban site.

The Commission's role is to develop the great historic battlefields of Quebec City into a national park that is among the most prestigious parks in the world, with a balance between its historic and urban roles, which allows for safe use and promotes the assets of the park, its history and the history of our country.

Program Activities Architecture (PPA)



1.2 Planning Summary

Financial Resources (in thousands of dollars)

2009-2010	2010-2011	2011-2012
9,437	9,147	9,168

The Financial Resources table presents the organization's total financial resources (total planned spending) over the next three fiscal years.

Human Resources (FTEs = full-time equivalents)

2009-2010	2010-2011	2011-2012
55 FTEs	55 FTEs	55 FTEs

The Human Resources table presents the organization's total planned human resources over the next three fiscal years.

SUMMARY TABLE

Strategic Outcome: The Battlefields Park of Quebec is a prestigious, accessible, safe and educational historic and urban site.						
<u>Performance Indicators</u>			<u>Targets</u>			
Overall integrity of the park and its facilities			Maintain the general state of the park and make improvements to infrastructure between now and 2013			
The quality level of public and educational services			Maintain the quality of services and increase the dissemination of information in 2009 and 2010 about the historic events of 1759 and 1760			
Program Activities		Forecast Spending (in thousands of dollars)	Planned Spending (in thousands of dollars)			Alignment to Government of Canada Outcomes
		2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	
Conservation and Development		7,083	2,749	2,424	2,424	A vibrant Canadian culture and heritage
Public Education and Services		3,425	822	822	822	A vibrant Canadian culture and heritage
Internal Services		0	5,866*	5,901*	5,922*	
Total Planned Spending		10,508	9,437	9,147	9,168	

In 2008-2009, financial resources for internal services are prorated to program activities at the rate of 60% for Conservation and Development and 40% for Public Education and Services.

* See page 16 for explanation

Contribution of Priorities to Strategic Outcome

Operational Priorities	Type	Link to Strategic Outcome	Description
Ensure first-rate general maintenance and carry out certain infrastructure repairs	Permanent	SO 1	The NBC will continue to ensure the general maintenance of its grounds and continue to improve particular sectors of the park for the benefit of users and visitors.
Provide the public with quality educational, cultural and nature services	Permanent	SO 1	The NBC will continue to provide services, such as exhibits and educational activities, which meet the expectations of users and visitors. The NBC will maintain the high-quality of those services.
Conduct the commemoration of the 250th anniversary of the historic battles of 1759 and 1760 in 2009 and 2010.	Previously committed	SO 1	In 2009 and 2010, the NBC will raise awareness about an important page in Canadian history by commemorating the historical battles of 1759 and 1760.
Management Priorities	Type	Link to Strategic Outcome	Description
Internal Management	Permanent	SO 1	In order to preserve the park, the NBC will review its policy for using the grounds, with the objective of implementation in 2009. Between now and 2011, the NBC will develop a risk management guide based on the risks identified in each of its units.
Human Resources Renewal	New	SO 1	In 2009 and 2010, the NBC will work to prepare succession and welcome a new Director General.
Disposal of Archives	New	SO 1	Starting in 2010, the NBC will undertake the disposal of records, in accordance with the <i>Library and Archives of Canada Act</i> .

1.3 Risk Analysis

Over the next three years, the NBC will continue to carry out regular park maintenance and development and offer first-rate educational and public services in line with the park's history. In 2009 and 2010, the Commission will focus its efforts on commemorating the 250th anniversary of the historic battles of 1759 and 1760. This will be an excellent opportunity to raise awareness among Canadians and foreign visitors about this page in our history. A number of partners, including the *Sociétés d'arts et d'histoire*, municipalities and groups dedicated to the recreation of historic battles, have enthusiastically confirmed their participation in the 250th anniversary commemorative events. The NBC understands that the issue is sensitive and could stir up strong feelings. It has therefore decided to focus on and present all the available historical facts related to the events in an impartial manner.

The NBC is authorized to spend revenues earned during the fiscal year. Considering the factors that may affect income, such as the difficult economic conditions, the NBC will rigorously monitor its management and plan spending according to the priorities set for each of its units. The Commission will ensure sound management of its material, financial and human resources in accordance with the government's administrative rules and regulations. It will carefully analyse all new projects and re-evaluate existing ones, when necessary, and consult the Board as need be.

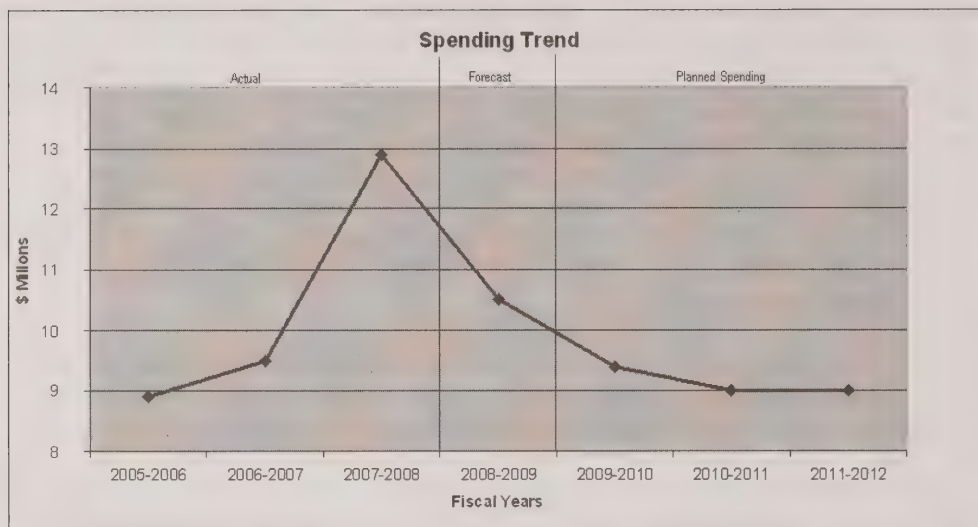
In 2009–2010, changes are to be expected within the NBC's organization structure owing to the retirement of some of its staff members. The NBC must pursue its succession planning and preparation, welcome a new Secretary/Director General and new employees and, in some cases, provide training. The workload could increase as a result of these changes and the priorities to be met in 2009 and 2010.

Furthermore, as part of its preparations for the 250th anniversary celebrations of the battles of 1759 and 1760, the NBC plans to establish partnerships with various organizations from the greater Quebec City area, thus helping to increase the services offered and allowing visitors to gain a better understanding of these historic events.

Generally, Battlefields Park welcomes over four million visitors in a given year. Several factors, such as the number of activities and weather conditions, can affect park visitation numbers and, consequently, revenues. Rigorous management and constant monitoring must be ensured in order to change priorities and operate within the allocated budget.

Notwithstanding the challenges it will face, the NBC is optimistic about its ability to carry out the planned priorities and achieve the expected results.

DEPARTMENTAL SPENDING TREND



The fluctuation can be explained as follows:

- In 2006-2007, the Commission obtained supplementary funding for infrastructure repairs.
- In 2007-2008, supplementary funding was obtained to organize celebrations as part of the 100th anniversary of the NBC, make major infrastructure repairs and carry out risk-management work.
- In 2008-2009, supplementary funding was obtained to organize celebrations as part of the NBC's 100th anniversary.
- Funds were transferred in 2009-2010 to renovate the Commission's administrative offices.

1.4 Voted and Statutory Items displayed in the Main Estimates

(in thousands of dollars).

This table illustrates the way in which Parliament approved NBC resources, and shows the changes in resources derived from the Main Estimates and other authorities, as well as how funds were spent.

Vote or Statutory Item	Truncated Vote or Statutory Wording	2008–2009 Main Estimates	2009–2010 Main Estimates
60	Program expenditures	8,009	7,354
(S)	Expenditures pursuant to paragraph 29.1(1) of the <i>Financial Administration Act</i>	1,600	1,600
(S)	Contributions to employee benefit plans	374	365
	Total Department	9,983	9,319

The \$664,000 (rounded) difference between the 2008-2009 and 2009-2010 Main Estimates can be explained as follows:

- The use of **\$425,000** in the 2008-2009 budget to build sanitary facilities;
- The allocation of **\$235,000** in 2008-2009 for the NBC's 100th anniversary celebrations;
- The allocation of \$5,315 for 2009-2010 to cover salary increases and adjust the EBP factor from 20% to 17% (ie, \$374,000 - \$365,000 = \$9,000), a **\$3,683** reduction.

Total reduction: **\$663,685** (\$664,000)

SECTION II: Detailed Analysis by Program Activities

Strategic Outcome:

The Battlefields Park of Quebec is a prestigious, accessible, safe and educational historic and urban site.

See description on page 6.

This section presents the NBC's program activities, expected results, performance indicators and related objectives. It also set outs the manner in which the NBC will reach its objectives, as well as the financial and human resources that will be allocated to each program activity.

Program Activity:

2.1 Conservation and Development

Program Activity Expected Results: Improve park infrastructure to ensure its long-term preservation and maintain landscapes in good condition	
Performance Indicator:	Target:
The overall integrity of the park and its landscapes	Maintain the general state of the park and make improvements to the infrastructure between now and 2013

Financial Resources (in thousands of dollars)

2009–2010	2010–2011	2011–2012
2,749	2,424	2,424

Human Resources (FTEs = full-time equivalents)

2008–2009	2009–2010	2010–2011
23 FTEs	23 FTEs	23 FTEs

Program Activity Summary:

Through this activity, the NBC preserves the integrity of Battlefields Park for future generations by maintaining and improving infrastructure and horticultural landscaping and offering a safe site for Canadians, foreign users and visitors.

Planning Highlights:

To achieve the expected results, the NBC plans to take the following actions:

- Maintain buildings, furniture and grounds and monitor the site to ensure the safety of users and visitors;
- Make improvements to the infrastructure, particularly sidewalks and paths;
- Carry out renovations on the Commandant's House (if the transfer from the Department of National Defence is obtained) in order to meet administrative needs;
- Integrate and enhance monuments and memorials commemorating the generals and soldiers who fought on the Plains of Abraham 250 years ago.

Benefits for Canadians:

These activities will allow Canadians to benefit from a clean, healthy environment and green space where they can relax and enjoy themselves. They will also be able to learn more about the French and British armies and their allies who fought in those historic battles, which were major battles in the Seven Years War and which had a huge impact on the history of Canada.

2.2 Public Education and Services

Program Activity Expected results: Promote the history of Canada's first national historic park and its cultural, recreational and natural assets	
Performance Indicator:	Target:
The quality level of public and educational services	Maintain the high quality of services and increase the dissemination of information in 2009 and 2010 about the historic events of 1759 and 1760

Financial Resources (in thousands of dollars)

2009–2010	2010–2011	2011–2012
822	822	822

Human Resources (FTEs = full-time equivalents)

2008–2009	2009–2010	2010–2011
17 FTEs	17 FTEs	17 FTEs

Program Activity Summary:

The purpose of this activity is to showcase the history of the site and its cultural, recreational and natural treasures so as to emphasize its dual role as a historical and a urban park. In support of this activity, the NBC welcomes visitors, presents exhibits and educational activities, provides high-quality public services, and disseminates information to users and visitors from both Canada and abroad.

Planning Highlights:

To achieve the expected results, the NBC plans to take the following actions:

- Provide high-quality public and educational services;
- Commemorate the 250th anniversary of the historic battles of Quebec City by organizing interpretation and educational activities, and establishing partnerships, in 2009-2010.

Benefits for Canadians:

This program activity will allow Canadians to broaden their knowledge about a significant period in the history of the country and North America as a whole. It will also raise awareness about the richness of the Plains of Abraham and its heritage value. Activities commemorating the 250th anniversary of the historic battles of Quebec City will contribute to the vitality of this prestigious gathering site, located in the heart of Quebec City.

The NBC will engage Canadians by offering them educational activities, which will also contribute to the enrichment of school programs. Participants will thus be exposed to various social and historic elements and gain a better understanding of Canadian culture.

These efforts are in line with the Government of Canada's strategic outcome for a vibrant Canadian culture and heritage.

2.3 Internal Services

Financial Resources (in thousands of dollars)

2009–2010	2010–2011	2011–2012
5,866*	5,901*	5,922*

* Payments in lieu of property taxes represent 63% of the budget of Internal Services.

Human Resources (FTEs = full-time equivalents)

2009–2010	2010–2011	2011–2012
15 FTEs	15 FTEs	15 FTEs

Program activity summary and planning highlights

Internal Services are groups of related activities and resources that are administered to support the needs of an organization's programs and corporate obligations. These services are indispensable to the sound and responsible management of the NBC's program activities. These groups are: administrative services, financial services, communications services, legal services, management and oversight services, information technology services, information management services, real property services, materiel services, acquisition services and payments in lieu of property taxes.

The chief objective is to achieve the NBC's strategic outcome and carry out the projects planned over the next few years. In doing so, Internal Services must comply with the NBC's mandate and vision and operate within the budget allocated, in accordance with government policies.

The following priorities have been set:

- Rigorous budget management;
- Promotion of services offered to citizens and activities surrounding the 250th anniversary of the historic battles of Quebec City;
- Human resources renewal, through succession planning and welcoming of a new Director General;
- Internal policy management, including a review of the policy for using the grounds in order to better protect the park. Users will have to comply with the new requirements;
- Disposal of records pursuant to the *Library and Archives of Canada Act*, in co-operation with Library and Archives Canada.

SECTION III: Supplementary Information

3.1 List of Supplementary Information Tables

The tables above are presented on the Treasury Board Secretary Website:

Green Procurement

Internal Audits

Source of Respendable Revenue

User Fees

<http://www.tbs-sct.gc.ca/estsd-bddc/index-eng.asp>.

3.2 Other Items of Interest

Listing of Statutes and Regulations:

Act respecting the National Battlefields at Quebec	1908, 7-8 Edward VII, c 57 and amendments
By-law Amending the National Battlefields Park By-law	SOR/2002-186, 9 May 2002

Web Site:

Internet Address: www.ccbn-nbc.gc.ca

Resource persons:

Michel Leullier, Commission Secretary

e-mail: michel.leullier@ccbn-nbc.gc.ca

Louise Germain, Assistant Secretary

e-mail: louise.germain@ccbn-nbc.gc.ca

Anne Chouinard, Executive Assistant

e-mail: anne.chouinard@ccbn-nbc.gc.ca

Paule Veilleux, Financial Services Agent

e-mail: paule.veilleux@ccbn-nbc.gc.ca

The National Battlefields Commission

390 de Bernières Avenue

Quebec City, Quebec

G1R 2L7

Telephone: (418) 648-3506

Facsimile: (418) 648-3638

SECTION III : Renseignements supplémentaires

3.1 Liste des tableaux

Les tableaux suivants se trouvent sur le site du Secrétariat du Conseil du Trésor :

Achats écologiques
Vérifications internes
Sources de revenus disponibles
Frais d'utilisation

<http://www.lbs-sct.gc.ca/rtp/2009-2010/index-fra.asp>.

3.2 Autres points d'intérêt

Liste des lois et règlements :

Loi concernant les champs de bataille nationaux	1908, 7-8 Edouard VII, chap. 57 et amendements
Règlement modifiant le Règlement concernant le parc des Champs-de-Bataille nationaux	DORS/2002-186, 9 mai 2002

Site Internet :

Adresse Internet : www.ccbn-nbc.gc.ca

Personnes ressources :

Michel Leullier, secrétaire de la Commission
Courrier électronique : michel.leullier@ccbn-nbc.gc.ca
Louise Germain, secrétaire adjointe
Courrier électronique : louise.germain@ccbn-nbc.gc.ca
Anne Chouinard, adjointe exécutive
Courrier électronique : anne.chouinard@ccbn-nbc.gc.ca
Paule Veilleux, agente des services financiers
Courrier électronique : paule.veilleux@ccbn-nbc.gc.ca

Commission des champs de bataille nationaux

390 av. de Bernières

Québec (Québec)

G1R 2L7

Téléphone : (418) 648-3506
Télécopieur : (418) 648-3638

2.3 Services internes

Ressources financières (en milliers de dollars)

2009-2010	5 866*	2010-2011	5 901*	2011-2012	5 922*
-----------	--------	-----------	--------	-----------	--------

* Les paiements en remplacement d'impôts fonciers représentent 63% du budget des services internes.

Ressources humaines (ÉTP = équivalents temps plein)

2009-2010	15 ÉTP	2010-2011	15 ÉTP	2011-2012	15 ÉTP
-----------	--------	-----------	--------	-----------	--------

Résumé de l'activité de programme et faits saillants de la planification

Les Services internes sont des groupes d'activités et de ressources connexes qui sont administrées de façon à répondre aux besoins des programmes et des autres obligations générales d'une organisation. Ils sont indispensables à une gestion saine et responsable des activités de programme de la CCBN. Ces groupes sont les services administratifs, les services financiers et les services des communications. Ils touchent également les services juridiques, les services de gestion et de surveillance, les services des technologies de l'information, les services de gestion de l'information et les services de gestion de biens, du matériel et des acquisitions et les paiements en remplacement d'impôts fonciers.

L'objectif principal est d'atteindre le résultat stratégique de la CCBN et de réaliser les projets prévus au cours des prochaines années tout en respectant le mandat et la vision de la CCBN, selon le budget alloué et ce, conformément aux politiques gouvernementales.

Les priorités d'action seront axées sur :

- la gestion rigoureuse des budgets;
- la promotion des services offerts à la population et des activités du 250^e anniversaire des batailles historiques de Québec;
- le renouvellement des ressources humaines, par la préparation de la relève et l'intégration d'un nouveau directeur général;
- la gestion interne de certaines politiques dont la révision de la politique d'utilisation du territoire dans le but d'assurer une meilleure protection du parc. Les utilisateurs devront se conformer aux nouvelles exigences;
- la disposition des documents conformément à la *Loi sur les archives*, en collaboration avec Bibliothèque et Archives Canada.

Avantages pour les Canadiens et les Canadiennes :

Cette activité de programme permet aux Canadiens et Canadiennes d'approfondir leurs connaissances sur une période marquante de l'histoire du pays voir de l'Amérique. Elle les sensibilisera également aux richesses du site des plaines d'Abraham et à sa valeur patrimoniale. Elle contribuera, par la tenue d'activités dans le cadre du 250^e anniversaire des commémorations des batailles historiques de Québec, au dynamisme de ce site prestigieux et rassembleur, situé en plein cœur de la ville de Québec.

La CCBN suscitera la participation des Canadiens et Canadiennes lors de la prestation d'activités d'animation. Également, elle contribuera à l'enrichissement des programmes scolaires par les activités offertes. Les participants seront ainsi exposés à divers aspects sociaux et historiques et bénéficieront d'une meilleure compréhension de la culture canadienne.

Ces actions s'harmonisent avec le résultat stratégique du gouvernement du Canada pour une culture et un patrimoine canadiens et dynamiques.

2.2 Éducation et services publics

Résultat attendu de l'activité de programme : Faire davantage connaître l'histoire du premier parc historique national du Canada et ses richesses sous ses aspects culturels, récréatifs et naturels	
Indicateur de rendement :	Objectif :
Le niveau de qualité des services publics et éducatifs	Maintenir le niveau de qualité des services et accroître la diffusion de l'histoire liée aux événements de 1759 et 1760 en 2009 et 2010

Ressources financières (en milliers de dollars)		
2009-2010	2010-2011	2011-2012
822	822	822

Ressources humaines (ÉTP = équivalents temps plein)		
2009-2010	2010-2011	2011-2012
17 ÉTP	17 ÉTP	17 ÉTP

Sommaire de l'activité de programme :

Cette activité de programme vise à faire connaître l'histoire du site ainsi que les richesses de celui-ci sous ses aspects culturels, récréatifs et naturels de manière à ce que ce parc joue tant son rôle de parc historique que de parc urbain. Pour ce faire, la CCBN assure l'accueil des visiteurs, offre des expositions, des activités pédagogiques et des services publics de qualité et communiquer l'information à tous les usagers et visiteurs, tant canadiens qu'étrangers.

Points saillants de la planification :

Pour atteindre le résultat attendu, la CCBN prévoit entreprendre les actions suivantes :

- Offrir des services publics et éducatifs de qualité;
- Commémorer le 250^e anniversaire des batailles historiques de Québec, en tenant diverses activités d'animation et d'interprétation et en établissant des partenariats en 2009-2010.

Sommaire de l'activité de programme :
 Par cette activité de programme, la CCBN vise à assurer la préservation et l'intégrité du territoire du parc des Champs-de-Bataille pour les générations futures. Pour ce faire, elle effectue l'entretien et l'amélioration lorsque requis des infrastructures, l'aménagement paysager et horticole et offre un site sécuritaire pour tous les usagers, visiteurs canadiens et étrangers.

Points saillants de la planification :

Pour atteindre le résultat attendu, la CCBN prévoit entreprendre les actions suivantes :

- Poursuivre l'entretien des bâtiments, du mobilier et du terrain et la surveillance des lieux, assurant ainsi un site sécuritaire pour les usagers et visiteurs;
- Améliorer certaines infrastructures, notamment des trottoirs, sentiers;
- Effectuer les travaux de rénovation à la Maison du Commandant (si le transfert est obtenu du ministère de la Défense nationale) pour répondre aux besoins de bureaux administratifs;
- Intégrer et mettre en valeur des monuments et mémoriaux en souvenir de généraux et de soldats qui ont combattu sur les plaines d'Abraham, il y a 250 ans.

Avantages pour les Canadiens et les Canadiennes :

Ces actions permettront aux Canadiens et Canadiennes de profiter d'un environnement propre et sain et de bénéficier d'un espace vert pour relaxer et se divertir. Ils pourront également apprendre davantage sur les armées Françaises et Britanniques et leurs alliés qui participaient à ces affrontements, épisodes majeurs de la guerre de Sept Ans qui a eu un impact déterminant dans l'histoire du Canada.

SECTION II : Analyse détaillée des activités de programme

Résultat stratégique :
Le parc des Champs-de-Bataille de Québec est un site historique et urbain prestigieux, accessible, sécuritaire et éducatif.

Voir la description à la page 6.

Cette section fait état des activités de programme de la CCBN et présente le résultat attendu, les indicateurs de rendement et les objectifs pour chacun d'eux. Elle expose également les moyens que la CCBN prendra pour y arriver, ainsi que les ressources financières et humaines qui seront allouées à chaque activité de programme.

Activité de programme :

2.1 Conservation et mise en valeur

Résultat attendu de l'activité de programme : Améliorer les infrastructures sur le parc pour assurer sa préservation à long terme et maintenir ses aménagements en bon état	
Indicateur de rendement :	Objectif :
L'état général de l'intégrité du territoire et de ses aménagements	Maintenir l'état général et améliorer certaines infrastructures d'ici 2013

Ressources financières (en milliers de dollars)

2009-2010	2010-2011	2011-2012
2 749	2 424	2 424

Ressources humaines (ETP = équivalents temps plein)

2009-2010	2010-2011	2011-2012
23 ETP	23 ETP	23 ETP

1.4 Crédits votés et postes législatifs inscrits dans le budget principal des dépenses (en milliers de dollars)

Ce tableau montre les diverses modalités utilisées par le Parlement pour approuver les ressources de la CCBN et met en évidence les variations d'un budget des dépenses à l'autre et entre les diverses autorités. Il indique également comment les fonds ont été dépensés.

Credit voté ou législatif	Libellé tronqué pour le crédit voté ou législatif	Budget principal des dépenses 2008-2009	Budget principal des dépenses 2009-2010
60	Dépenses du programme	8 009	7 354
(L)	Dépenses aux termes du paragraphe 29.1 (1) de la <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>	1 600	1 600
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	374	365
Total pour le ministère		9 983	9 319

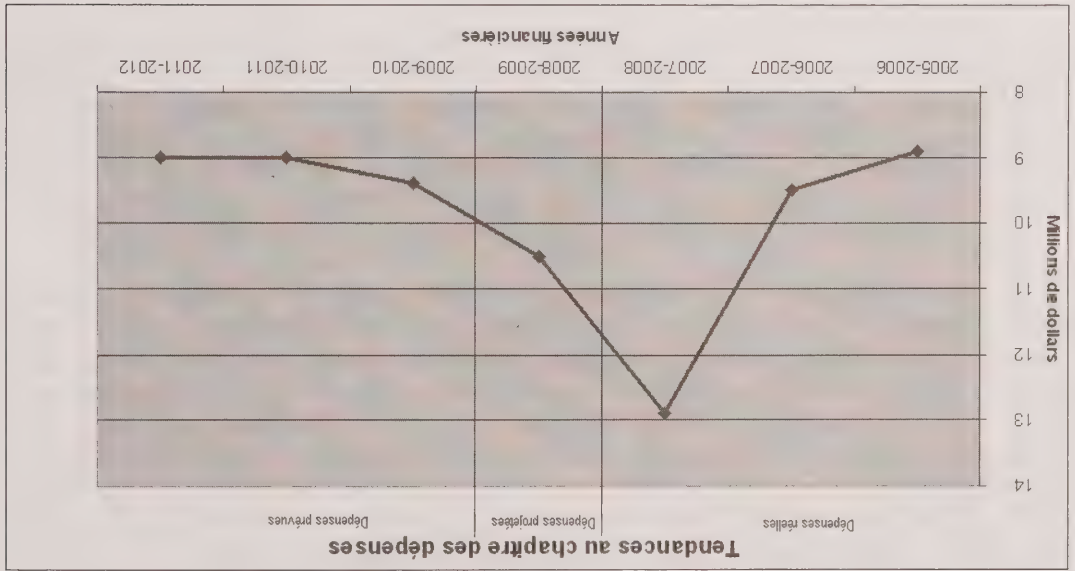
L'écart de 664 000 \$ (montant arrondi) entre le budget principal des dépenses de 2008-2009 et celui de 2009-2010 s'explique ainsi :

- l'utilisation en 2008-2009 d'un financement de **425 000 \$** pour la construction d'un bâtiment sanitaire;
- l'obtention en 2008-2009 d'un financement de **235 000 \$** pour les festivités du 100^e anniversaire de la CCBN;
- l'obtention pour 2009-2010 d'un financement de 5 315 \$ pour couvrir les augmentations salariales et l'ajustement du RASE de 20% à 17% (soit 374 000 \$ - 365 000 \$ = 9 000 \$).

Baisse de **3 683 \$**.

Baisse totale : **663 685 \$** (664 000 \$)

PROFIL DES DÉPENSES



Les fluctuations s'expliquent comme suit :

- En 2006-2007, la Commission a obtenu un budget supplémentaire pour des réparations d'infrastructures.
- En 2007-2008, un budget supplémentaire a été obtenu pour tenir des festivités dans le cadre du 100^e anniversaire de la CCBN, pour des réparations d'infrastructures majeures et pour des travaux relatifs à la gestion des risques.
- En 2008-2009, un budget supplémentaire a été obtenu pour tenir des festivités dans le cadre du 100^e anniversaire de la CCBN.
- Un report de fonds a été fait en 2009-2010 pour la rénovation de bureaux administratifs.

1.3 Analyse des risques

Au cours des trois prochaines années, la CCBN prévoit poursuivre l'entretien courant du parc et sa mise en valeur et offrir divers services publics et éducatifs de qualité en lien avec l'histoire du parc. Elle entend concentrer ses actions, en 2009 et 2010, sur les commémorations du 250^e anniversaire des batailles historiques de 1759 et 1760. Il s'agit d'une occasion incontournable de faire connaître cette page de notre histoire aux Canadiens et Canadiennes et visiteurs étrangers. Plusieurs partenaires, tels les Sociétés d'arts et d'histoire, certaines municipalités et regroupements en lien avec les batailles historiques ont confirmé leur participation avec un grand intérêt aux événements prévus pour commémorer le 250^e anniversaire. Conscient que le sujet est délicat et peut soulever des passions, la CCBN prévoit mettre l'accent sur les faits historiques des événements et présenter toute l'information historique disponible, de façon impartiale.

La CCBN est autorisée à dépenser les recettes perçues pendant l'année financière. Considérant les facteurs pouvant avoir un impact négatif sur celles-ci, dont un contexte économique difficile, la CCBN assurera un suivi rigoureux de sa gestion et planifiera ses dépenses en fonction des priorités dans chacun de ses services. Elle s'assurera que la gestion des ressources matérielles, financières et humaines est saine et conduite selon les règles administratives gouvernementales. Elle prendra soin d'analyser tout nouveau projet et réévaluer ceux existants, si cela s'avère nécessaire et elle consultera, au besoin, son conseil d'administration.

Au cours de l'année 2009-2010, des changements sont à prévoir au sein de l'organisation de la CCBN en raison de certains départs à la retraite. La CCBN devra poursuivre la planification, la préparation de la relève et procéder à l'intégration d'un nouveau secrétaire directeur-général et de nouveaux employés et prévoir dans certains cas, de la formation. La charge de travail risque d'être plus élevée en raison de ces changements et des priorités à réaliser en 2009 et 2010. Par ailleurs, dans le cadre du 250^e anniversaire des batailles de 1759 et 1760, la CCBN entend établir des partenariats avec divers organismes de la grande région de Québec contribuant ainsi à accroître l'offre de services qui permettra aux visiteurs d'en apprendre davantage sur cet événement historique.

Généralement, le parc des Champs-de-Bataille accueille plus de 4 000 000 de visiteurs annuellement. Plusieurs facteurs peuvent influencer sur la fréquentation comme le nombre d'activités tenues et les conditions climatiques. Les revenus générés peuvent donc varier. La gestion doit être rigoureuse et un suivi constant doit être établi de façon à modifier les priorités et à respecter le budget alloué.

Malgré les défis qu'elle rencontrera, la CCBN est optimiste sur les capacités de son organisation à réaliser les priorités prévues et obtenir les résultats escomptés.

Contribution des priorités à l'atteinte des résultats stratégiques

Priorités opérationnelles	Type	Liens avec le résultat stratégique	Description
Assurer un entretien général de première qualité et effectuer certaines réflexions d'infrastructures	Permanente	RS 1	La CCBN poursuivra l'entretien général de son territoire et continuera d'améliorer certains secteurs du parc pour le bénéfice des usagers et visiteurs.
Offrir des services publics de qualité sous les aspects éducatifs, culturels et naturels	Permanente	RS 1	La CCBN poursuivra la prestation des services, comme les expositions et les activités d'animation en tenant compte des attentes des usagers et visiteurs et s'assurera de maintenir le niveau de qualité de ceux-ci.
Réaliser les commémorations du 250 ^e anniversaire des batailles historiques de 1759 et 1760 en 2009 et 2010.	Déjà établie	RS 1	En 2009 et 2010, la CCBN sensibilisera la population à une page importante de l'histoire du Canada en commémorant des événements marquants dont les batailles historiques de 1759 et 1760.
Priorités en matière de gestion	Type	Liens avec le résultat stratégique	Description
Gestion interne	Permanente	RS 1	Dans le but d'assurer la protection du parc, la CCBN révisera la politique d'utilisation du territoire dont l'objectif de mise en œuvre est prévu d'ici la fin de 2009.
			D'ici 2011, la CCBN élaborera un guide de prévention en fonction des risques relevés dans chacun des services.
Renouvellement des ressources humaines	Nouvelle	RS 1	En 2009 et 2010, la CCBN oeuvrera à la préparation de la relève et assurera l'intégration d'un nouveau directeur général.
Disposition des archives	Nouvelle	RS 1	À compter de 2010, la CCBN entreprendra la disposition de documents, conformément à la <i>Loi sur les archives</i> .

1.2 Sommaire de la planification

Ressources financières (en milliers de dollars)

2009-2010	2010-2011	2011-2012
9 437	9 147	9 168

Le tableau ci-dessus résume les dépenses totales prévues de la CCBN au cours des trois exercices à venir.

Ressources humaines (ETP = équivalents temps plein)

2009-2010	2010-2011	2011-2012
55 ETP	55 ETP	55 ETP

Le tableau ci-dessus donne le total des ressources humaines dont la CCBN devrait avoir besoin au cours des trois exercices à venir.

TABEAU SOMMAIRE

Résultat stratégique : Le parc des Champs-de-Bataille de Québec est un site historique et urbain prestigieux, accessible, sécuritaire et éducatif.

Indicateurs de rendement	L'état général de l'intégrité du territoire et de ses aménagements	Objectifs
	Maintenir l'état général et améliorer certaines infrastructures d'ici 2013	Maintenir le niveau de qualité des services et accroître la diffusion de l'histoire liée aux événements de 1759 et 1760 en 2009 et 2010

Activités de programme	Dépenses projetées (en milliers de dollars)	Dépenses prévues (en milliers de dollars)	Harmonisation avec les résultats du gouvernement du Canada
	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Conservation et mise en valeur	7 083	2 749	2 424
Éducation et services publics	3 425	822	822
Services internes	0	5 866*	5 901*
Total des dépenses prévues	10 508	9 437	9 147

En 2008-2009, les ressources financières des services internes sont réparties au prorata des activités de programme représentant 60% pour « Conservation et mise en valeur » et 40% pour l'activité de programme « Éducation et services publics ».

* Voir explications à la page 16

Par ses actions et ses responsabilités, la CCBN contribue à stimuler la fierté des Canadiens et des Canadiennes à l'égard du Canada, à assurer une présence prestigieuse du gouvernement canadien, à encourager leur participation et leur contribution à notre société, à appuyer les moyens d'expressions canadiens et l'accès à nos espaces communs et à protéger notre patrimoine.

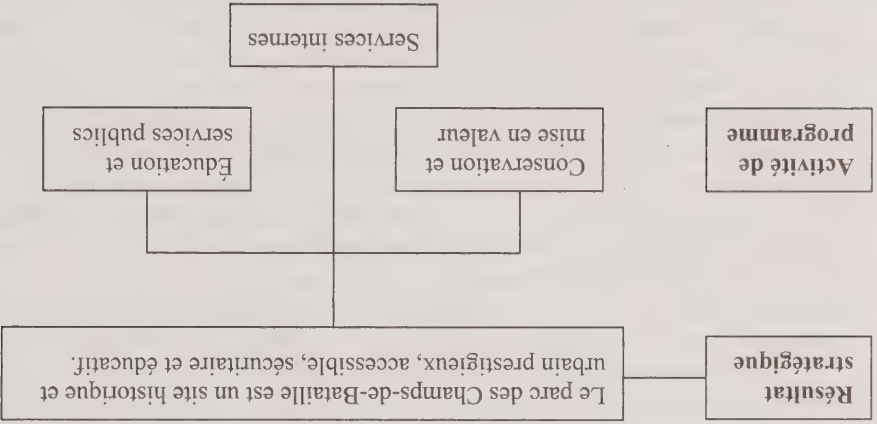
Résultat stratégique

La CCBN vise à atteindre le résultat stratégique suivant :

Le parc des Champs-de-Bataille de Québec est un site historique et urbain prestigieux, accessible, sécuritaire et éducatif.

Son rôle est de faire des grands Champs-de-Bataille historiques de Québec un parc national se comptant parmi les plus prestigieux au monde où la vocation historique et urbaine équilibrée permet son utilisation en toute sécurité et la sensibilisation aux richesses du territoire, à son histoire et à celle du pays.

Architecture des activités de programmes (AAP)



1.1 Renseignements sommaires

Raison d'être

La Commission des champs de bataille nationaux (CCBN), en tant que gestionnaire du parc des Champs-de-Bataille, permet aux Canadiens et aux Canadiennes de bénéficier du premier parc historique national au Canada et d'un des plus prestigieux parcs urbains au monde.

Responsabilités

La CCBN assume la responsabilité de l'administration, de la gérance, de la conservation et de la mise en valeur du parc des Champs-de-Bataille nationaux (situé dans la ville de Québec) ainsi que de la gestion des fonds contribus à cette fin.

Elle tient son mandat de la *Loi concernant les champs de bataille nationaux de Québec*, 7-8 Édouard VII, chap. 57 et ses amendements, promulguée le 17 mars 1908. Elle rend compte au Parlement par l'entremise du ministre du Patrimoine canadien et des Langues officielles. Elle est dirigée par un conseil d'administration formé de sept commissaires nommés par la Gouverneure générale en conseil et un membre est nommé par les provinces du Québec et de l'Ontario (ce dernier poste étant vacant).

Le président et le conseil d'administration établissent les orientations générales visant l'atteinte du résultat stratégique et assument la surveillance générale.

Le Secrétaire, qui agit comme directeur général, est nommé par la Gouverneure générale en conseil. Il est responsable de mettre en œuvre les orientations générales et de gérer quotidiennement l'ensemble des opérations de la CCBN. Il œuvre donc tant pour l'atteinte du résultat stratégique que des résultats attendus de chaque programme. C'est à ce niveau que se prennent les décisions concernant l'affectation et la réaffectation des ressources à ces fins. Le Secrétaire/directeur général est appuyé d'un(e) adjoint(e) et il supervise les responsables de chaque service constituant les activités de programme.

Le territoire de la CCBN constitue un des sites historiques les plus importants au Canada. Communément appelé « Les plaines d'Abraham », ce site forme le plus important parc urbain à Québec et se compte parmi les plus prestigieux au monde. Ses aspects historiques, culturels, récréatifs et naturels en font un parc qu'on peut qualifier d'unique. La CCBN se doit de concilier l'importance historique du parc avec son rôle de parc urbain. Elle doit préserver cet héritage historique du Canada pour les générations futures, le mettre en valeur de façon à ce que la population bénéficie pleinement de ses richesses et faire connaître aux Canadiens et aux Canadiennes les grands faits de l'histoire du Canada rattachés à ce haut lieu de notre pays.



Ottawa, Canada K1A 0M5



Le portefeuille du Patrimoine canadien a pour mission de donner aux Canadiens et Canadiennes l'occasion de prendre part à la vie de la société, de réaliser leur plein potentiel et de célébrer leur patrimoine et leur culture. En tant qu'agence du portefeuille du Patrimoine canadien, la Commission des champs de bataille nationaux participe à cet objectif.

Au cours des trois prochaines années, la Commission des champs de bataille nationaux se consacrerà à la conservation et à la mise en valeur du parc des Champs-de-Bataille et offrira divers services publics et éducatifs à la population canadienne et à ses visiteurs. Plus particulièrement, en 2009 et en 2010, elle commémorera les batailles historiques de Québec qui ont eu lieu il y a 250 ans, soit en 1759 et 1760. Les usagers et visiteurs auront ainsi l'occasion d'approfondir leurs connaissances sur cette période marquante de l'histoire du pays.

À titre de ministre du Patrimoine canadien et des langues officielles, je vous invite à prendre connaissance du *Rapport sur les plans et priorités* de 2009-2010 préparé par la Commission des champs de bataille nationaux. Ce rapport témoigne de l'engagement de la Commission à faire en sorte que la créativité et l'innovation de la société canadienne contribuent à la fois à sa vitalité culturelle et à son avenir.

L'honorable James Moore, C.P., député

Canada

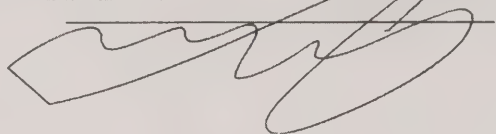
Table des matières

4	Message du Ministre
5	Section I : Survol
5	1.1 Renseignements sommaires
7	1.2 Sommaire de la planification
9	1.3 Analyse des risques
11	1.4 Crédits votés et postes législatifs dans le budget principal des dépenses
12	Section II : Analyse détaillée des activités de programme
12	2.1 Conservation et mise en valeur
14	2.2 Education et services publics
16	2.3 Services internes
17	Section III : Renseignements supplémentaires
17	3.1 Liste des tableaux figurant sur le site du Conseil du Trésor
17	3.2 Autres points d'intérêt

**COMMISSION DES CHAMPS DE
BATAILLE NATIONAUX**

2009-2010

Rapport sur les plans et les priorités



**L'HONORABLE JAMES MOORE, C.P., DÉPUTÉ
MINISTRE DU PATRIMOINE CANADIEN ET
DES LANGUES OFFICIELLES**

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.

Partie II – Le budget principal des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées simultanément le 1er mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par objectif stratégique, activité de programme et résultat prévu, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont habituellement déposés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.
- Le budget supplémentaire des dépenses** étaye directement la Loi de crédits. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document à la fin octobre et un document final à la fin février. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année.
- Le budget des dépenses de même que le Budget du ministre des Finances sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2009.

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès de :
Éditions et Services de dépôt

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa ON K1A 0S5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>



Commission des champs de bataille nationaux

Budget des dépenses
2009-2010

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités



National Defence

2009-10
Estimates

Part III—Report on Plans and Priorities

Canada



ESTIMATES

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following:

Part I—The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II—The Main Estimates directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these Votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III—Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in late October and a final document in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2009.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS website at the following address: <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa ON K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2010-III-57
ISBN: 978-0-660-63855-3



National Défense
Defence nationale



DEPARTMENT OF NATIONAL DEFENCE

REPORT ON PLANS AND PRIORITIES

2009-2010

Canada



TABLE OF CONTENTS

MINISTER’S MESSAGE..... I

SECTION I: INTRODUCTION 1

 RAISON D’ÊTRE 1

 PLANNING CONTEXT 2

 PLANNING SUMMARY..... 8

SECTION II: ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME..... 20

 SECTION II A – PROGRAM ACTIVITY: GENERATE AND SUSTAIN RELEVANT, RESPONSIVE AND EFFECTIVE
 COMBAT-CAPABLE INTEGRATED FORCES 20

 SECTION IIB – PROGRAM ACTIVITY: CONDUCT OPERATIONS 27

 SECTION IIC – PROGRAM ACTIVITY: CONTRIBUTE TO CANADIAN GOVERNMENT, SOCIETY AND THE
 INTERNATIONAL COMMUNITY IN ACCORDANCE WITH CANADIAN INTERESTS AND VALUES 31

 SECTION IID – PROGRAM ACTIVITY: INTERNAL SERVICES 34

SECTION III: SUPPLEMENTARY INFORMATION..... 39

 FINANCIAL AND HUMAN RESOURCE TABLES 39

SECTION IV: HUMAN AND FINANCIAL RESOURCE TABLES ON DEFENCE AND
SELECTED DEFENCE PORTFOLIO ORGANIZATIONS..... 41

SECTION V: ADDITIONAL INFORMATION 43

 APPENDICES 43

 LIST OF ACRONYMS..... 44

 CONTACT LISTING 46

INDEX..... 47



MINISTER'S MESSAGE

It is a pleasure to present to Parliament, National Defence's Report on Plans and Priorities for fiscal year 2009-2010.

Over the coming year, the Government's priority for Defence will be to ensure continued success in operations as part of whole-of-government efforts, especially in Afghanistan, while moving forward on our plan to strengthen and modernize the Canadian Forces (CF). Given the current economic climate, we will ensure that we manage our defence priorities in a fiscally sound manner and that those priorities contribute to the Government's broader efforts to strengthen the economy.

The Defence mission is to defend Canada and Canadian interests and values while contributing to international peace and security. We have entrusted this mandate to the men and women of the CF and the civilian members of the Defence Team and we need to ensure that they have the resources and support they need to deliver.



To that end, the Government has put forward the *Canada First Defence Strategy* (CFDS), a plan to rebuild the CF through balanced investment across the four pillars upon which military capabilities are built – personnel, equipment, readiness and infrastructure. The CFDS will ensure that Canada has a modern military well-trained and well-equipped to take on the challenges of the 21st century. It will also set the stage for a renewed relationship with the Canadian defence industry which will benefit Canadian companies and create jobs for Canadians across the country during these difficult economic times.

Over the coming fiscal year, as we move further ahead on the implementation of the CFDS, Defence will continue to conduct missions as part of a whole-of-government approach to keep Canadians safe and secure. First and foremost, the CF will deliver excellence at home, including exercising sovereignty in Canada's Arctic and supporting other government departments during international events in Canada such as the Vancouver 2010 Winter Olympics and June 2010 G-8 Summit, which will be held in Hunstville, Ontario. We will also demonstrate that we remain a strong and reliable partner in the defence of North America, and will work with the new American administration to reinvigorate Canada's comprehensive defence relationship with the United States. In addition, Defence will continue to foster our engagement with the Americas by strengthening our partnerships with hemispheric nations and institutions.

National Defence will also continue to play a strong leadership role abroad by making significant contributions to global security, including in Afghanistan. Canadians and their government recognize the magnitude of the sacrifice made by members of the CF serving their country under such dangerous circumstances. This difficult and important mission continues to help the Afghan people rebuild their nation and will lead to a safer Canada.

As we work to fulfill our priorities, Defence will continue to ensure management excellence through our own internal fiscal discipline and through the effective delivery of



our programs by strengthening accountability and performance management and demonstrating to Canadians the results achieved.

Our men and women in uniform will also stand ready to provide humanitarian assistance when disaster strikes. The Canadian Forces have a long tradition of helping those in need. Our navy's contribution to the safe delivery of food from the United Nations World Food Programme in Somalia in 2008 is one such example. Our new C-17 Globemaster transport aircraft are also greatly enhancing our ability to quickly and efficiently deliver equipment and personnel where they are most needed in case of emergency.

The professionalism, commitment and dedication of the CF are recognized by our allies the world over and by Canadians coast to coast. As Minister of National Defence, I am proud to lead this national institution and represent the men and women in uniform and the civilian members of the Defence Team who daily demonstrate their commitment to meet our defence mission.

The Honourable Peter G. MacKay, P.C., M.P.
Minister of National Defence



SECTION I: INTRODUCTION

Raison d'être

Sovereignty, Security, and Serving Canada

The Defence¹ Mission

Our mission is to defend Canada and Canadian interests and values while contributing to international peace and security.

The Government has established a level of ambition for the Canadian Forces (CF) that will enable them to meet the country's defence needs, enhance the safety and security of Canadians and support the Government's foreign policy and national security objectives. To fulfill these commitments, the CF must be able to deliver excellence at home, be a strong and reliable partner in the defence of North America, and project leadership abroad by making meaningful contributions to international security.

The CF will have the capacity to:

- Conduct daily domestic and continental operations, including in the Arctic and through NORAD;
- Support a major international event in Canada, such as the 2010 Olympics;
- Respond to a major terrorist attack;
- Support civilian authorities during a crisis in Canada such as a natural disaster;
- Lead and/or conduct a major international operation for an extended period, and
- Deploy forces in response to crises elsewhere in the world for shorter periods.

To carry out these roles successfully, the CF will maintain a range of modern military capabilities that are fully integrated, flexible, multi-role and combat-capable.

The Defence Portfolio

The Defence mission is carried out by the Department of National Defence (DND), the CF and supported by a group of related organizations and agencies. Further details on selected Defence Portfolio organizations, including the Communications Security Establishment Canada (CSEC), National Search and Rescue Secretariat and Defence Research and Development Canada (DRDC), among others is available at Appendix A.

Legislation and Regulations Administered

The *National Defence Act* establishes DND and the CF as separate entities operating in close cooperation in an integrated National Defence Headquarters and elsewhere under the authority of the Minister of National Defence. The *National Defence Act* also establishes a Deputy Minister to be responsible for policy, resources, interdepartmental co-ordination and international defence relations, and designates the Chief of the Defence

¹ The Department of National Defence (DND), the Canadian Forces (CF) and the organizations and agencies that make up the full Defence portfolio and collectively referred to as Defence.



Staff, the senior serving officer of the CF, as the person "...who shall, subject to the regulations and under the direction of the Minister, be charged with control and administration of the Canadian Forces." As well as the *National Defence Act*, the Minister is also responsible for the administration of the statutes, regulations and orders listed at Appendix B.

Planning Context

The need for Canada to have a sustainable and affordable military capable of meeting the country's defence needs and concurrently support its national and foreign policy objectives must be at the core of Defence planning.

While our immediate security environment remains relatively stable and secure, Canada continues to face a number of significant security concerns. Ethnic and border conflicts, fragile states, resurgent nationalism and global criminal networks will continue to pose significant threats to international stability. Terrorist attacks around the world have clearly demonstrated how instability and state failure can affect our security and that of our allies. In this regard, our mission in Afghanistan is an important contribution to global security.

The proliferation of advanced weapons and the potential emergence of new adversarial states headed by unpredictable regimes are also particularly worrisome. Finally, the ongoing build-up of conventional forces in Asia Pacific countries is another trend that might have a significant impact on international stability in the coming years.

Domestically, the CF plays an important role in supporting other departments and agencies in responding to numerous challenges, including those resulting from catastrophic events, increased activity in the Arctic, human and drug trafficking, foreign encroachments on Canada's natural resources, potential outbreaks of infectious diseases, and the need to help provide security for important events in Canada, such as the Vancouver 2010 Olympic and Paralympic Games and the G8 Summit.

Responding effectively to these challenges calls for Canada to closely collaborate with its allies, including the United States, with whom we will work to reinvigorate our already strong relationships. It also calls for Defence to maintain a modern and flexible military that is capable of operating at home and abroad across the full spectrum of operations. To that end, the *Canada First Defence Strategy*, detailed below, is being implemented.

Canada First Defence Strategy

The *Canada First Defence Strategy* (CFDS) provides guidance for the modernization of the CF and further expands its ability to deliver excellence at home, to be a strong and reliable partner in the defence of North America, and to project leadership abroad.

The Government will provide Defence with predictable long-term funding. This will build on Budget 2006, which increased annual baseline funding by \$1.8 billion effective fiscal year 2010-2011. The Government announced in Budget 2008 an increase to the existing annual escalator in defence spending to 2 percent from the current 1.5 percent, beginning in fiscal year 2011-2012. This last element will provide Defence with an additional \$12 billion over the next 20 years, bringing its annual budget to nearly \$31 billion in fiscal year 2027-2028.



Specifically, Defence will replace the CF's core equipment fleets, expand the overall military to 70,000 Regular Forces personnel and 30,000 Reserve Forces personnel, strengthen the overall state of readiness, and improve and modernize defence infrastructure. The infusion of long-term, stable funding will also enable Canadian industry to be better positioned to compete for defence contracts at home and abroad. Indeed, the implementation of the CFDS will provide real benefits for the Canadian economy during this time of global economic uncertainty. The foregoing supports the Government's commitment to get the best equipment for the CF, at the best price for Canadians, with the best benefits for Canadian companies and workers.

Implementing the *Canada First Defence Strategy*

As we implement the CFDS and rebuild the CF to respond even more effectively to these challenges, we will need to recognize the considerable economic and demographic changes taking place in Canada and around the world; we need more than ever to invest our resources wisely and prudently. At the same time, Canadian society is changing in a way that will undoubtedly affect Defence's workforce. As the labour market continues to age, the competition among employers to attract young, skilled workers will remain.

In this context, it is critical that the Department have a clear, sustainable and affordable plan to implement the Government's multi-year strategy for Defence. The Department has developed an Investment Plan (IP) that will provide a clear picture of Defence's planned investments for the five-year period from fiscal year 2009-2010 to fiscal year 2013-2014. The IP will enable the successful implementation of the Defence Strategy by maintaining balance across the four pillars upon which military capabilities are built – personnel, equipment, readiness and infrastructure, which will ensure the long-term affordability and coherence of the defence programme. Further details on the IP are available on page 34.

Strategic Challenges

Defence has identified a number of strategic challenges as listed below. These will continue to be carefully managed to counter the full spectrum of security challenges and progress the implementation of the CFDS.

- there is a necessity to address the short-term personnel pressures of high operational tempo, while maintaining the flexibility to grow and sustain the Department in face of challenges such as changing demographics;
- our capital acquisition activities must be managed to adjust to immediate operational requirements and to develop new capabilities over time to address the threats identified by our assessment of the future security environment;
- our real estate portfolio in support of CF activities must also be efficiently managed;
- the CF must be flexible and prepared to deploy in response to government direction for current near- and long-term national security requirements; and
- there is a fundamental range of essential support activities, such as Information Management/Information Technology (IM/IT), which must be sustained to meet the Department's mission and to invest in the future.



Detailed information on the first four strategic challenges outlined above is located in Section IIA – Program Activity: Generate and Sustain Integrated Forces. Additional information on Departmental Enablers can be found in Section IID – Program Activity: Internal Services.

The Defence Program Activity Architecture

Within the umbrella of the Management Resource and Results Structure (MRRS) Policy, the Program Activity Architecture (PAA) is the required planning, management and reporting mechanism for Defence. In response to past Management Accountability Framework (MAF) assessments, Defence is developing a revised framework, for implementation in fiscal year 2009-2010, that will consist of four strategic outcomes that reflect its business processes of acquiring resources to meet Government's expectations of Defence, ensuring readiness of Defence capabilities, the conduct of operations and the contribution to Canada and the international community.

This new structure will better reflect Defence's business outcomes and will provide greater transparency as to how Defence plans and manages. It will also provide a better format for reporting financial and non-financial performance information.

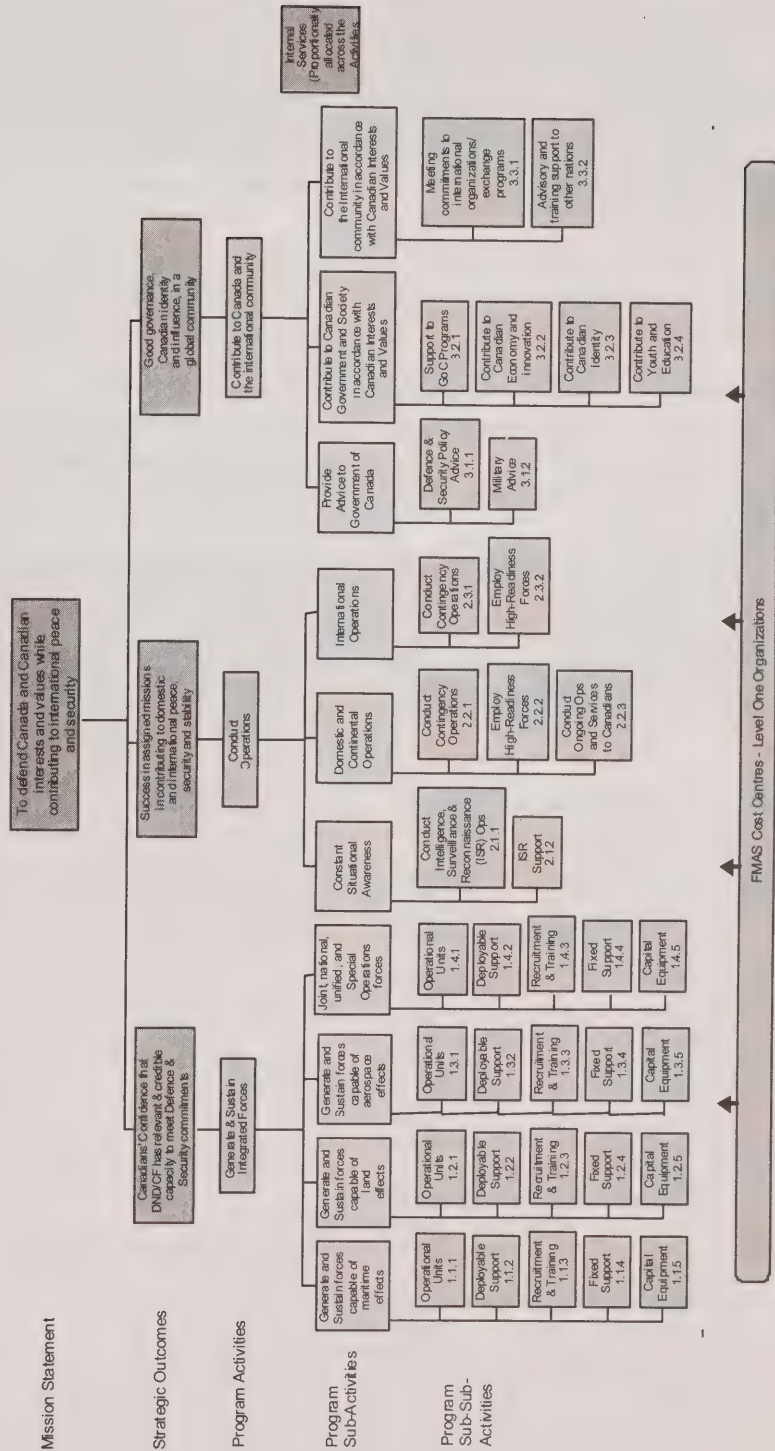
Currently, Defence's three strategic outcomes are:

- Canadians' confidence that Defence and the CF have relevant and credible capacity to meet defence and security commitments;
- Success in assigned missions in contributing to domestic and international peace, security and stability; and
- Good governance, Canadian identity and influence in the global community.

Reporting in this RPP for fiscal year 2009-2010 will be at the Program Activity level of the current PAA while the Department transitions to the new PAA. For further information on Defence's PAA, please refer to the PAA Chart on the following page. Appendix C provides further information on performance measure expectations related to the Report on Plans and Priorities and the PAA.

Chart 1

Department of National Defence - Program Activity Architecture (PAA)



DOSM5 - 27 Feb 08



Defence Priorities

The Defence Priorities enunciate where Defence will address corporate risks, gaps in capability or capacity and where broader Government direction dictates that greater action be taken. These priorities will translate long- and medium-term goals and objectives into short-term direction for action. The Defence Priorities do not preclude the allocation of resources to undertakings necessary for the successful execution of the defence programme.

Defence Priorities, established by the Deputy Minister and the Chief of the Defence Staff, are linked to specific activities in the PAA, and are listed below to demonstrate how they will support the advancement of the priorities through specific initiatives.

Relationship Between Defence Priorities and Program Activities

The following crosswalk table shows the relationship between Defence's priorities and program activities. This link ensures that high-level performance measurement and resource information for Defence priorities and related initiatives are reported through the PAA program activities.

Defence Priorities 2009-2010	Program Activities			
	Generate and Sustain Integrated Forces	Conduct Operations	Contribute to Canada and the International Community	Type of Priority
Legend: O=ongoing N=New ■=Primary □=Secondary				
1. Achieve Operational and Mission Success in Afghanistan				
[Related Program Activities: Conduct Operations, Generate and Sustain Integrated Forces, Contribute to Canada and the International Community]				
▪ Expedite delivery of mission essential equipment;	■	□	□	N
▪ Support whole-of-government efforts in Afghanistan; and		■	□	N
▪ Expedite initiatives for the care of the injured and family support.		□	■	N
2. Support the 2010 Winter Olympics				
[Related Program Activities: Conduct Operations, Generate and Sustain Integrated Forces, Contribute to Canada and the International Community]				
▪ Determine requirements and responsibilities to ensure effective contributions from Defence in support of other federal government departments and agencies; and	□	■	□	O
▪ Develop plans, allocate resources and conduct exercises with key stakeholders to enable effective Defence contributions in support of Public Safety Canada and the RCMP.	□	■	□	N
3. Align Defence Activities with Key Government Priorities				
[Related Program Activities: Contribute to Canada and the International Community]				
▪ Implement the <i>Canada First</i> Defence Strategy through the Investment Plan, manage personnel, equipment, readiness and infrastructure resources in a manner that is consistent with Cabinet's decisions and the funding line. Develop key milestones against which to measure progress on the four CFDS pillars;	□	□	■	N
▪ Ensure that management capacities and capabilities are in	■	□	□	N



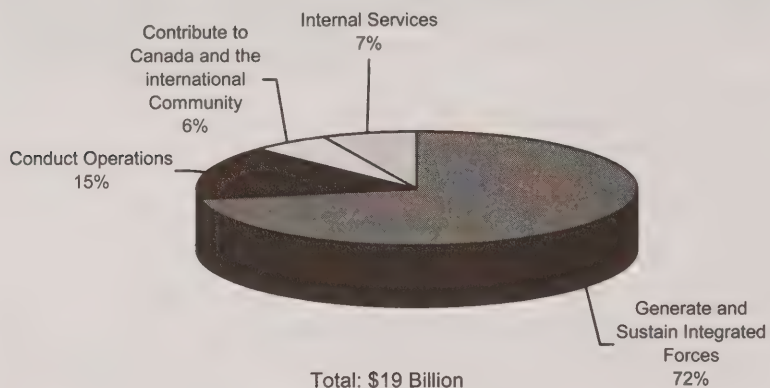
Defence Priorities 2009-2010	Program Activities			
	Generate and Sustain Integrated Forces	Conduct Operations	Contribute to Canada and the International Community	Type of Priority
Legend: O=ongoing N=New ■=Primary □=Secondary				
place to manage growth;				
▪ Develop and implement strategies to support the Government's Advantage Canada plan, through partnerships with other government departments, the defence industry, and research and development organizations; and			■	N
▪ Implement Defence-related initiatives in support of the Government's other policy priorities, including the Northern Strategy and Going Green.			■	N
4. Build the Defence Team				
[Related Program Activities: Conduct Operations, Generate and Sustain Integrated Forces]				
▪ Implement retention strategies to reduce CF attrition;	■			N
▪ Implement plans to address shortages in critical military occupations; and	■			N
▪ Demonstrate leadership in Public Service Renewal, including improving human resources and business planning, streamlining staffing processes, and implementing plans to address shortfalls in key skills areas.	Internal Services			N
5. Build Excellence in Defence Management				
[Related Program Activities: Internal Services]				
▪ Further align governance, resource allocation and reporting processes, including leadership accountabilities;	Internal Services			N
▪ Continue to implement MRRS;	Internal Services			O
▪ Consolidate the departmental approach to IM/IT;	Internal Services			O
▪ Continue to strengthen the core Control Framework and develop materiel, infrastructure, and information control frameworks in support of audited departmental financial statements; and	Internal Services			O
▪ Undertake measures to address the "Web of Rules" within DND/CF.	Internal Services			N

Source: Vice-Chief of the Defence Staff Group



Planning Summary

Forecast Spending for Fiscal Year 2008-2009 by Program Activity



Overview of Financial Resources

The financial resources table below provides a summary of the total planned spending for Defence for the next three fiscal years.

(\$ Thousands)	Forecast Spending 2008-2009	Planned Spending 2009-2010	Planned Spending 2010-2011	Planned Spending 2011-2012
Total Forecast/Planned Spending	19,143,137	20,993,001	20,591,564	19,697,252
Capital Spending (including Total Forecast/Planned Spending)	3,413,911	4,970,665	4,781,910	4,601,370

Source: Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group



Voted and Statutory Items Displayed in the Main Estimates

(\$ thousands)

Vote # or Statutory Item (S)	Truncated Vote or Statutory Wording	Fiscal Year 2008-2009 Main Estimates*	Fiscal Year 2009-2010 Main Estimates*
1	Operating expenditures	13,519,620	13,460,216
5	Capital expenditures	3,356,705	4,272,890
10	Grants and Contributions	192,396	223,498
(S)	Minister of National Defence – Salary and Motor Car Allowance	76	78
(S)	Payments under the Supplementary Retirements Benefits Acts	6,796	6,079
(S)	Payments under Parts I-IV of the Defence Services Pension Continuation Act (R.S., 1970 c. D-3)	1,493	1,319
(S)	Payments to dependants of certain members of the Royal Canadian Air Force killed while serving as instructors under the British Commonwealth Air Training Plan (Appropriation Act No. 4, 1968)	82	84
(S)	Contributions to employee benefits plans – Members of the Military	938,132	971,634
(S)	Contributions to employee benefits plans	278,456	303,664
Total		18,293,756	19,239,461

Source: Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group

* Due to rounding, figures may not add up to totals shown.

Notes: The Main Estimates of 2009-2010 are \$945.7 million higher than the Main Estimates of 2008-2009. This increase can be explained by the following: \$531 million for reprofiling previously approved budgetary resources; \$322.7 million in funding for the Frigate life Extension Project; \$256.4 million in additional funding for the *Canada First* Defence Strategy; \$251.3 million in funding for the Medium Support Vehicle System Project; \$246.3 million in funding for the Tactical Airlift Capability Project; \$192 million to partially offset the loss of purchasing power due to price increases; \$180.4 million in funding for increases to pay and allowances for the Canadian Forces; \$100 million to address the shortfall in operating budgets (Sustainability); \$80.6 million funding for Medium to Heavy Lift Helicopter Project; offset by a \$454.9 million reduction in annual spending required for the Strategic Airlift Capability Project; \$338.8 million reduction in funding for Afghanistan; \$174.8 million reduction due to reprofiling from Fiscal Year 2007-2008 to Fiscal Year 2008-2009; \$121 million reduction in funding for Main Battle Tanks acquisition project; \$66.4 million reduction of the Department's share of the Expenditure Review Committee reallocations and cost efficiencies; and a \$59 million reduction for other miscellaneous Departmental requirements.



Departmental Planned Spending and Full-Time Equivalents

(\$ Thousands)	Forecast Spending 2008-2009	Planned Spending 2009-2010	Planned Spending 2010-2011	Planned Spending 2011-2012
Generate and Sustain Relevant, Responsive and Effective Combat-Capable Integrated Forces	13,608,994	14,339,596	14,396,993	14,408,306
Conduct Operations	2,460,906	2,692,101	2,730,174	2,723,092
Contribute to Canadian Government, Society and International Community in Accordance with Canadian Interests and Values	1,341,161	1,200,433	1,001,779	1,004,380
Internal Services	1,284,281	1,423,434	1,433,694	1,423,869
Budgetary Main Estimates (gross)	18,695,342	19,655,564	19,562,640	19,559,647
Less: Respondable revenue	(401,586)	(416,103)	(405,833)	(392,740)
Total Main Estimates	18,293,756	19,239,461	19,156,808	19,166,906
Adjustments:				
To 2008-09 through National Defence's Supplementary Estimates				
Funding advanced for the major capital equipment project ensuring tactical airlift capability	557,343			
Funding for Canada's military mission in Afghanistan	331,062			
Funding for the land duty allowance	120,000			
Increase to pay and allowances for Canadian Forces Members	90,400			
Funding for the implementation phase of the Halifax Class frigate modernization and life extension project	54,609			
Funding for Communications Security Establishment investments in technology infrastructure and to sustain essential operational capacities	22,418			
Funding related to government advertising programs (horizontal item)	10,000			
Funding for ex gratia payments to eligible applicants under the Atomic Veterans Recognition Program	9,763			
Funding for the establishment and expansion of the Canadian Police Research Centre	5,748			
Transfer from Canada Border Services Agency (\$941), Royal Canadian Mounted Police (\$680), and Transport Canada (\$482) - For public security	2,103			

(\$ Thousands)	Forecast - Spending 2008-2009	Planned Spending 2009-2010	Planned Spending 2010-2011	Planned Spending 2011-2012
initiatives related to the return of unused funding for Marine Security Operations Centres				
Transfer from Public Health Agency of Canada – For public security initiatives related to the return of unused funding for the Chemical, Biological, Radiological and Nuclear Research and Technology Initiative	865			
Transfer from Social Sciences and Humanities Research Council - To support the indirect costs of federally-funded research at the Royal Military College	800			
Reinvestment of royalties from intellectual property	669			
Transfer from Natural Sciences and Engineering Research Council of Canada (\$280) and Social Sciences and Humanities Research Council (\$53) - To support the Canada Research Chairs at the Royal Military College	333			
Funding to support the contribution program in support of the Remediation of the Former Mid-Canada Line Radar Sites in Ontario	317			
Transfer from Department of Foreign Affairs and International Trade - In support of the Minister's responsibilities for Regional Representations for Nova Scotia and Prince Edward Island	310			
Funding related to the assessment, management and remediation of federal contaminated sites (horizontal item)	286			
Funding for the establishment of a Great Lakes/St. Lawrence Seaway Marine Security Operations Centre to improve security capabilities in the region by identifying and addressing threats to national security (horizontal item)	173			
Transfer from Foreign Affairs and International Trade - To support the final phase of the delivery of generic job descriptions and the implementation of the new work descriptions across all departments by the Human Resources Council	106			
Transfer from Natural Sciences and Engineering Research Council - To support research at the Royal Military College through the University Faculty Awards Program	80			
Transfer from Natural Sciences and Engineering Research Council of Canada - To support the Industrial Research Chairs at the Royal Military College	78			
Transfer from Royal Canadian Mounted Police - For unused funds related to investments in search and rescue coordination initiatives across Canada	66			

(\$ Thousands)	Forecast Spending 2008-2009	Planned Spending 2009-2010	Planned Spending 2010-2011	Planned Spending 2011-2012
Funding to provide greater support to Crown agents across Canada	6			
Transfer to Indian Affairs and Northern Development – For the Northern Scientific Training Program	(25)			
Transfer to the Royal Canadian Mounted Police - For investments in search and rescue coordination initiatives across Canada	(88)			
Transfer to Indian and Northern Affairs Canada - For costs incurred in support of the Unexploded Explosive Ordnance and Legacy Sites Program	(138)			
Transfer to Department of Fisheries and Oceans - For investments in search and rescue coordination initiatives across Canada	(176)			
Transfer to Public Service Human Resources Management Agency of Canada - To support the National Manager's Community	(338)			
Transfer to Indian Affairs and Northern Development – To provide for First Nations management costs related to the clean up of Unexploded Explosive Ordnance contaminated sites.	(396)			
Transfer to Canadian Food Inspection Agency (\$350) and to Canadian Security Intelligence Service (\$80) - For public security initiatives related to the Chemical, Biological, Radiological and Nuclear Research and Technology Initiative	(430)			
Transfer to Environment (\$507) and Fisheries and Oceans (\$157) - For investments in search and rescue coordination initiatives across Canada	(664)			
Transfer to Foreign Affairs and International Trade – To provide support to departmental staff located at missions abroad	(672)			
Spending authorities available within the Vote and available from another Vote due to savings identified as part of the government's reduction of public opinion research expenditures and delays in Federal Contaminated Sites Action Plan projects	(776)			
Transfer to Office of the Communications Security Establishment Commissioner - In support of the Office of the Communications Security Establishment Commissioner	(1,365)			
Transfer to Public Health Agency of Canada (\$1,665) and Environment (\$180) - For public security initiatives	(1,845)			



(\$ Thousands)		Forecast Spending 2008-2009	Planned Spending 2009-2010	Planned Spending 2010-2011	Planned Spending 2011-2012
Spending authorities available within the Vote and available from another Vote due to the cancellation of the Maritime Information Management Data Exchange		(2,800)			
Transfer to Royal Canadian Mounted Police (\$1,641), Health (\$1,008), Public Health Agency of Canada (\$460), Environment (\$315), Natural Resources (\$196), Canadian Security Intelligence Service (\$151) and Fisheries and Oceans (\$15) – For public security initiatives related to the Chemical, Biological, Radiological and Nuclear Research Technology Initiative		(3,786)			
Transfer to National Research Council of Canada – For the transfer of 36 hectares of land in Ottawa		(6,907)			
Spending authorities available within the Vote due to the delays in certain major capital projects		(63,721)			
Spending authorities available within the Vote due to reduced requirements related to project delays of the Medium-To-Heavy-Lift Helicopter Project		(138,606)			
To 2008-2009 Through Adjustments Other Than National Defence's Supplementary Estimates					
Operating Budget Carry Forward - TB Vote 25		200,000			
Employee Benefit Plan (EBP)		56,258			
Funding for Eligible Paylist Expenditures - TB Vote 30		27,482			
Civilian Pay Raises - TB Vote 15		22,190			
Frozen Allotment		(441,351)			
To Planned Spending Levels					
Incremental Funding for the Afghanistan Mission (3.a)			822,000	943,000	178,000
Reprofiling - Strategic Capital Investments (3.j)			141,706	228,517	(53,834)
Federal Contaminated Sites Action Plan (FCSAP) 2008-2009 (3.b)			23,403	-	-
Contribution Program in Support of the Remediation of the Former Mid Canada Line Radar Sites in Ontario (3.c)			8,931	6,595	5,571
Employee Benefits Plan (EBP)			6,134	672	477
Canadian Forces Compensation Policies (3.c)			934	934	934



(\$ Thousands)	Forecast Spending 2008-2009	Planned Spending 2009-2010	Planned Spending 2010-2011	Planned Spending 2011-2012
Public Opinion Research (3.d)		(454)	(454)	(454)
Transfer to Department of Fisheries and Oceans - For investments in search and rescue coordination initiatives across Canada (3.e)		(474)	(235)	-
Funds returned for reallocation (3.e)		(2,504)	(1,193)	-
Budget 2005, 2006, 2007 & 2008 Announcements				
2010 Winter Olympics and Paralympic Games (3.b)		205,020	-	-
Partial compensation for the loss of purchasing power due to price increases (3.h) (4)		-	-	85,000
Enhancing Public Safety through Science and Technology Cooperation: The public Security Technical Program (PSTP) (3.i)		-	3,087	3,087
Strategic Capital Investments				
Main battle tanks (3.f)		165,000	128,000	68,000
Relocation of Joint Task Force 2 (3.f)		147,147	141,449	26,737
Medium Support Vehicle System (3.g)		140,796	(180,117)	(63,973)
Arctic/Offshore Patrol Ships (3.f)		95,900	164,500	280,800
Total Adjustments	849,381	1,753,540	1,434,756	530,345
Total Forecast/Planned Spending	19,143,137	20,993,001	20,591,564	19,697,252
Less: Non-Respendable revenue	30,591	20,539	31,639	16,231
Plus: Cost of services received without charge	703,275	728,484	744,593	750,934
Total Departmental Spending	19,815,821	21,700,946	21,304,517	20,431,954
Full-Time Equivalents		97,517	99,697	TBD⁵

Source: Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group

Notes:

1. Due to rounding, figures may not add up to totals shown.



2. The "Forecast Spending 2008-2009" column includes items brought forward, but not yet approved in fiscal year 2008-2009 Supplementary Estimates (B) and (C) at the time this document was prepared.
3. Expected approval of items in the adjustments to Planned Spending Levels:
 - a. Spending authorities will be sought through fiscal year 2009-2010 Supplementary Estimates (B). For fiscal year 2010-2011 and beyond, spending authorities will be adjusted through the fiscal year 2010-2011 Annual Reference Level Update.
 - b. Spending authorities will be sought through fiscal year 2009-2010 Supplementary Estimates (A).
 - c. Spending authorities will be sought through fiscal year 2009-2010 Supplementary Estimates (B). For fiscal year 2010-2011 and beyond, spending authorities will be provided through the fiscal year 2010-2011 Annual Reference Level Update.
 - d. Spending authorities will be reduced through fiscal year 2009-2010 Supplementary Estimates (A). For fiscal year 2010-2011 and beyond, spending authorities will be reduced through the fiscal year 2010-2011 Annual Reference Level Update.
 - e. Spending authorities will be reduced through fiscal year 2009-2010 Supplementary Estimates (A). For fiscal year 2010-2011, spending authorities will be reduced through the fiscal year 2010-2011 Annual Reference Level Update.
 - f. Spending authorities will be sought to ensure continuous funding for the implementation phase of the project starting in fiscal year 2009-2010.
 - g. Spending authorities will be sought through fiscal year 2009-2010 Supplementary Estimates (A). For fiscal year 2010-2011 and beyond, spending authorities will be reduced through the fiscal year 2010-2011 Annual Reference Level Update.
 - h. For fiscal year 2011-2012, spending authorities will be provided through the fiscal year 2010-2011 Annual Reference Level Update.
 - i. Renewal of the program will be sought to ensure continuous funding starting in fiscal year 2010-2011.
 - j. Spending authorities will be sought through fiscal year 2009-2010 Supplementary Estimates (A). For fiscal year 2010-2011 and beyond, spending authorities will be adjusted through the fiscal year 2010-2011 Annual Reference Level Update.
4. This figure represents the additional 0.5% in funding DND will receive to compensate for loss in purchasing power due to price increases as announced in Budget 2008.
5. Current fiscal framework limits Regular Force expansion up to 68,000 by fiscal year 2011-2012. Class C allocation for fiscal year 2011-2012 is to be determined. Please see "Human Resources", page 16.



Human Resources

The table below provides a summary of the total planned human resources for Defence for the next three fiscal years.

Full-Time Equivalents (FTEs)	Fiscal Year 2009-2010 ¹	Fiscal Year 2010-2011	Fiscal Year 2011-2012
Regular Force ²	66,992	67,742	68,000
Class C ³	2,100	1,600	TBD ⁴
Total Military FTEs ⁵	69,092	69,342	68,000
Civilian ⁷	28,825 ⁶	30,355 ⁶	30,411 ⁶
Total	97,917	99,697	TBD⁴
Primary Reserve <i>paid</i> strength (All Classes) ⁸	26,100	26,100	27,000
Primary Reserve <i>total</i> strength (All Classes) ⁹	35,500	35,500	TBD ⁴
Cadet Instructor Cadre	7,500	7,500	7,500
CA Rangers ¹⁰	4,600	4,800	5,000

Source: Vice-Chief of the Defence Staff Group

Notes:

1. Planned FTE counts are based on planned establishment numbers.
2. This number reflects Regular Force Planned Total Strength. Current fiscal framework limits Regular Force expansion up to 68,000 by fiscal year 2011-2012. This strategic limit does not include personnel seconded to other government departments (OGD) and Project Management Personnel Resources (PMPR) paid under Vote 5 projects.
3. Class C members currently augmenting operationally deployed forces for Task Force Afghanistan (TFA). Class C figures are being reported separately to maintain the visibility of reservists employed in support of deployed/contingency operations, including support to the 2010 Winter Olympics.
4. Class C allocation for fiscal year 2011-2012 is to be determined.
5. Canadian Ranger expansion to 5,000 by fiscal year 2011-2012. Military Full-Time Equivalent statistics include Class C.
6. Long-term sustainment of the civilian workforce has been established at the Salary Wage Envelope (SWE) equivalent of 25,000 FTEs. Some programmes and initiatives, such as the apprenticeship programme and the requirement for a short-term surge in project management personnel and support to deployed operations, will continue to bring civilian numbers over the *Canada First* Defence Strategy 25,000 FTE SWE equivalent limit. Notwithstanding, it is forecasted that the Department will be challenged to recruit and retain sufficient talented workers as the number of individuals eligible for retirement increases in years to come. The Department is currently developing investment opportunity options to continue to hire above the 25,000 FTE for the next five years as a temporary measure to ensure the workforce is sustained at the maximum possible level in the longer-term.
7. Civilian FTE statistics include Communication Security Establishment Canada (CSEC), the Office of the Ombudsman (OMB) and National Search and Rescue Secretariat (NSS). For additional details, refer to Section IV: Selected Human and Financial Resources Tables 2, 4 and 6 respectively.
8. Primary Reserve average monthly Paid Strength reporting, planning and allocations are based on monthly reports provided by Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services)/Director Strategic Finance Costing and Assistant Deputy Minister (Information Management)/Director Human Resource Information Management (DHRIM). *Canada First* Defence Strategy calls for Reserve Force expansion to 27,000 (Average Paid Strength) by fiscal year 2011-2012.
9. Primary Reserve Total Strength reporting, planning and allocations are based on monthly reports provided by ADM(IM)/DHRIM. Primary Reserve Total strength figure is a forecasted end-year snapshot.
10. Canadian Ranger expansion to 5,000 by fiscal year 2011-2012.



Planning Summary Table

Strategic Outcome 1: Canadians' confidence that DND/CF have relevant and credible capacity to meet defence and security commitments					
Performance Indicator			Targets		
Net Growth: Actual versus planned growth of CF.			Increase in Regular Force by 1,492.		
Civilian Workforce Size: Planned civilian FTEs versus actual.			Refer to Human Resources Table, Note 6 on page 16.		
Program Activity ^{1 and 3}	Forecast Spending 2008-2009	Planned Spending (net revenue in \$ thousands)			Alignment to Government of Canada Outcomes ²
		2009-2010	2010-2011	2011-2012	
Generate and Sustain Relevant, Responsive and Effective Combat-Capable Integrated Forces	Departmental Spending (\$ thousands)				Safe and secure communities
	13,821,076	14,865,806	14,712,953	14,549,021	
					A strong and mutually beneficial North American partnership
	Capital Spending (\$ thousands - included in Departmental spending)				
	2,933,445	4,395,690	4,174,067	3,997,298	

Strategic Outcome 2: Success in assigned missions in contributing to domestic and international peace, security and stability					
Performance Indicator				Targets	
Relative number of people deployed on operational missions in the past year				No target yet established	
Average response time for Search and Rescue (SAR) requests				30 minutes for working hours and 120 minutes for weekends/evenings	
Program Activity ^{1 and 3}	Forecast Spending 2008-2009	Planned Spending (net revenue in \$ thousands)			Alignment to Government of Canada Outcomes ²
		2009-2010	2010-2011	2011-2012	
Conduct Operations	Departmental Spending (\$ thousands)				Safe and secure communities
	2,872,874	3,702,818	3,651,741	2,897,446	
					A safe and secure world through international cooperation
	Capital Spending (\$ thousands - included in Departmental spending)				
	307,660	445,223	467,553	460,431	A strong and mutually beneficial North American partnership



Strategic Outcome 3: Good governance, Canadian identity and influence in a global community.					
Performance Indicator				Targets	
CF Cadets : number of youth involved with the Cadet Program				No target established; trend analysis being developed	
Number of military personnel who have participated in Military Training Assistance Program (MTAP) activities over past twelve months				No target established	
Program Activity ^{1 and 3}	Forecast Spending 2008-2009	Planned Spending (net revenue in \$ thousands)			Alignment to Government of Canada Outcomes ²
		2009-2010	2010-2011	2011-2012	
Contribute to Canadian government, society and international community in accordance with Canadian interests and values.	Departmental Spending (\$ thousands)				An innovative and knowledge-based economy
	1,144,727	1,037,130	828,581	849,605	
					A vibrant Canadian culture and heritage
	Capital Spending (\$ thousands - included in Departmental spending)				A safe and secure world through international cooperation
	46,286	26,190	31,004	33,564	A strong and mutually beneficial North American partnership

Notes:

- For program activity descriptions, please access the Main Estimates online at http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20082009/me-bd/pub/ME-334_e.asp.
- While Defence actively contributes to all Government of Canada Outcomes, areas where Defence makes a primary contribution are noted. A summary of the linkages between Defence Program Activities and Government of Canada Outcome Areas is available at Appendix J.
- Departmental and Capital Planned Spending by PAA by Sub-activity can be found in Section III: Supplementary Information – Table 14.

Internal Services

Internal Services - Total Spending Net of Revenues				
Resources	Forecast Spending 2008-2009	Planned Spending 2009-2010	Planned Spending 2010-2011	Planned Spending 2011-2012
Departmental Spending (\$ thousands)	1,304,460	1,387,247	1,398,289	1,401,180
Capital Spending (\$ thousands) (included in Departmental Spending)	126,521	103,563	109,287	110,078

Source: Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group

Note: Internal Services, within the current PAA construct, supports the three Strategic Outcomes as identified in the tables above.



Contribution of Priorities to Strategic Outcomes

Operational Priorities	Type ¹	Links to Strategic Outcomes	Description
Operational and Mission Success in Afghanistan – Operation ATHENA, Canada's commitment to the NATO-led International Security Assistance Force (ISAF) in Afghanistan	PREVIOUSLY COMMITTED TO	Strategic Outcomes: Canadians' confidence that the Department of National Defence and the Canadian Forces have relevant and credible capacity to meet defence and security commitments. Program Activities: Generate and Sustain Integrated Forces, Conduct Operations.	Why is this a priority? - support government objectives efforts - will continue to focus on training of the Afghan National Army, the provision of increased security for reconstruction and development efforts in Kandahar Plans for meeting the priority - approximately 2,800 personnel employed in an Infantry Battle Group, Provincial Reconstruction Team, Operational Mentor Liaison Teams, National Support Element, Theatre Support Element, and a Headquarters.
Support the 2010 Winter Olympics – Operation PODIUM	NEW CF planned major domestic operational focus will be support to the Royal Canadian Mounted Police.	Strategic Outcomes: Canadians' confidence that the Department of National Defence and the Canadian Forces have relevant and credible capacity to meet defence and security commitments. Program Activities: Generate and Sustain Integrated Forces, Conduct Operations	Why is this a priority? - under the leadership of the RCMP, the CF will be a major partner for Games security and will provide numerous unique capabilities. Plans for meeting the priority - CF will be providing military capabilities in a variety of areas including operational and exercise planning and research; infrastructure and logistical air support, air, land and maritime surveillance; support to chemical, biological radiological and-or nuclear incidents; intelligence; explosives disposal and other technical expertise.

Management Priorities	Type ¹	Links to Strategic Outcomes	Description
Building Excellence in Defence Management	ONGOING Further align key management processes throughout the DND/CF. Additional information is available under Internal Services/Building Excellence in Defence Management.	Strategic Outcome: Good Governance, Canadian Identity and Influence in a Global Community Program Activity: Contribute to Canada and the International Community	Why is this a priority? - In accordance with the Management Accountability Framework continuous improvement of management excellence across the Public Service. Plans for meeting the priority - Further align governance, resource allocation and reporting processes including leadership accountabilities. - Continue to implement the MRRS. - Consolidate IM/IT. - Strengthen core Control Framework in support of audited financial statements. - Address Web of Rules.

Source: Vice-Chief of the Defence Staff Group and Strategic Joint Staff Group

Legend: **Previously committed to:** committed to in the first or second fiscal year prior to the subject year of the report; **Ongoing:** committed to at least three fiscal years prior to the subject year of the report; **New:** newly committed to in the reporting year of the RPP.

**SECTION II: Analysis of Program Activities by Strategic Outcome**

Strategic Outcome: Canadians' confidence that the Department of National Defence and the Canadian Forces have relevant and credible capacity to meet defence and security commitments.

Section II A – Program Activity: Generate and Sustain Relevant, Responsive and Effective Combat-Capable Integrated Forces

Introduction

The capacity to ensure a stable force for sovereignty and security will be reflected in the ability to strike the balance between routine and major operations such as the 2010 Winter Olympics, our ongoing role in Afghanistan and responding to crises both at home and abroad.

Program Activity Table

Generate and Sustain Relevant, Responsive and Effective Combat-Capable Integrated Forces						
Human Resources (FTEs) and Planned Spending (\$ millions)						
2009-2010			2010-2011		2011-2012	
	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
Military	55,618		55,716		54,318	
Civilian	26,030		27,447		27,503	
Total	81,648	14,865,806	83,163	14,712,953	81,821	14,549,021
Program Activity Expected Results			Performance Indicators		Targets	
<ul style="list-style-type: none"> • Maintain operational units; • Maintain deployable operational units; • Recruit and train personnel; • Provide nationally based fixed support including infrastructure, supply, fixed command, force development, and research and development; and • Acquire Capital Equipment. 			Net Growth: actual versus planned growth of CF		Increase in Regular Force by 1,492	
			Civilian Workforce Size: Planned civilian FTEs versus actual		Refer to Human Resources Table, Note 6 on page 16.	

Sources: Vice-Chief of the Defence Staff Group / Chief Military Personnel / Assistant Deputy Minister Human Resources (Civilian) Group / Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group

Notes:

1. Military FTEs represent Vote 1 and Vote 5 Regular Forces and Class "C" Primary Reserve Forces. Class C accounts for approximately 2,100 in fiscal year 2009-2010 and 1,600 in fiscal year 2010-2011. There is no Class C allocation forecasted past February 2011.



2. Military FTEs are derived from a representative financial formula, as there is not a consistent 1:1 relationship between FTEs and program activities.
3. Military FTEs include military members attributed to Internal Services: 1,268 in fiscal year 2009-2010, 1,282 in fiscal year 2010-2011, and 1,287 in fiscal year 2011-2012.
4. Civilian workforce is planned through a Salary Wage Envelope (SWE); therefore, FTE figures represent an equivalent dollar value.
5. Civilian workforce planned FTEs include forecasted growth projections and are subject to final budgetary approval.
6. Civilian FTEs include personnel attributed to Internal Services.
7. Civilian FTEs include Communications Security Establishment Canada (CSEC), National Search and Rescue Secretariat (NSS), or the Office of the Ombudsman (OMB).
8. Reprioritization of operational and/or management initiatives within the fiscal year may result in the reallocation of personnel to other program activities, as required.

Planned Capital Acquisition

Defence will continue to work, both internally and with partner departments, to implement the CFDS by streamlining procurement and ensuring the contracting process remains open and fair, while rebuilding the capacity to deliver a growing program of investment in defence capabilities for Canadians. A number of reforms have already been instituted that target a reduced acquisition cycle time, while striking the appropriate balance between cost, risk and the requirement. These reforms have included:

- Using military/commercial off-the-shelf solutions wherever possible;
- Minimizing technical specifications;
- Realigning scarce resources into two major project divisions to oversee key transformation projects. These divisions act as centres of expertise providing focused, highly skilled personnel that are capable of managing complex acquisitions;
- Using high-level, performance driven military specifications whenever possible;
- Assessing proposals based upon best value versus lowest cost;
- Establishing long-term, domestic-based, in-service support contracts in conjunction with system acquisitions, with a single entity being accountable for system performance and availability; and,
- Considering past vendor performance in the evaluation process.

To achieve government policy objectives, the CF will require a broad range of capabilities to ensure the sovereignty and security of our country and the protection of all Canadians. The CF has to be fully integrated, flexible, multi-role and combat capable.

The CF core combat capabilities requirement represents \$45 - \$50 B in capital acquisitions over a twenty-year period which will be directed to the projects listed below and represents an unprecedented investment in Canada's industry, knowledge and technology sectors. Significant progress has already been realized through a number of key initiatives, particularly in the procurement of urgently needed equipment. In addition to the acquisition of C-17 Globemaster strategic lift aircraft already in service, the Government is procuring C-130J Hercules tactical lift aircraft and has announced possible plans to acquire a Medium- to Heavy-Lift Helicopter (MHLH) capability, replenishment ships, a fleet of medium logistics trucks, Leopard 2 tanks and Arctic/Offshore Patrol Ships.



In accordance with the CFDS, the planned acquisitions highlighted below will provide a solid foundation for the renewal of the CF's core equipment platforms. The CF will thus be enabled to conduct operations more effectively and safely, both at home and abroad. Planned acquisitions include:

- Destroyers and Frigates replacement;
- Fixed Wing Search and Rescue Aircraft;
- Next-Generation Fighter Aircraft;
- Maritime Patrol Aircraft; and
- Land Combat Vehicles and Systems.

For details on planned cash expenditures and accrual expenses for major projects, please see Section III: Supplementary Information – Table 13.

Readiness

Readiness consists of two components; first, operational capability, which is the actual capability to perform the mission for which it is developed and funded; and second, response time. Readiness will guide the management of the CF to ensure we are able to deploy more quickly and effectively while defence planning continues to evolve with the implementation of the *Canada First* Defence Strategy. This approach will ensure our ability to fulfill our mandate, other strategic objectives and orders, and the Department's business planning process which underlies all Defence planning.

Implementing the CFDS will further enhance the readiness of the CF. Planned, rather than ad-hoc, investments will improve, and additional funding will ensure that personnel are trained to required levels and that more equipment is available for both training and operations.

Sustainment

Sustainment is the capacity of a military force to maintain its capabilities during operations at home and abroad in the short-term while continuing to develop and introduce new capabilities for continued success over the long-term. From a short-term perspective, recent funding increases to sustainment-focused activities have significantly helped to return equipment to a more acceptable level of readiness. Using a longer-term perspective, it can take years to conceive and acquire new major equipment; from encompassing the human capital and skills needed to employ the equipment to the development of training systems and doctrine to put it in operation.

Growth and Renewal

Current strength levels are approximately 65,000 Regular Force and 26,000 Reserve Force personnel (average paid strength). As part of the CFDS, Defence will expand the size of the CF to 70,000 Regular Force and 30,000 average paid strength Reserve Force personnel.

CF Expansion will allow the military to strengthen key joint and enabling capabilities, through increased strength of medical personnel, maintenance technicians, surveillance, reconnaissance and intelligence specialists, and special operational forces. As depicted in



the graphs below, the Department plans to achieve this growth by fiscal year 2027-2028. The estimated Regular Force expansion for fiscal year 2009-2010 is 67,742 at an estimated cost of \$340.5 M. This funding includes salaries and the operating costs associated with personnel growth.

Progress of Regular Force expansion in fiscal year 2009-2010 will be measured by comparing March 2010 personnel strength to that of March 2009. It is significant to note that the rate of growth depicted below cannot be assured, as strategies to address recruiting and retention challenges are not yet mature enough to guarantee success. In the interim, given future uncertainties, it is assessed that the expectations for growth should be prudent. Ultimately, the priority for Defence will be to sustain current human resources capabilities and then grow to meet military expansion targets established in the CFDS.

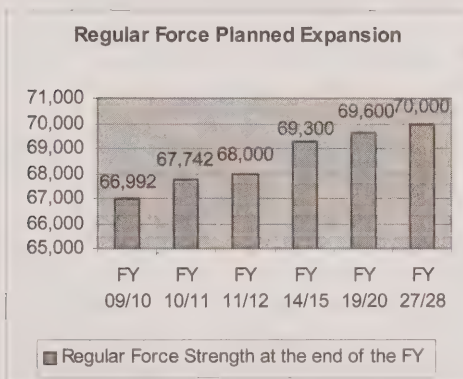


Figure 1: Regular Force Expansion Growth Profile

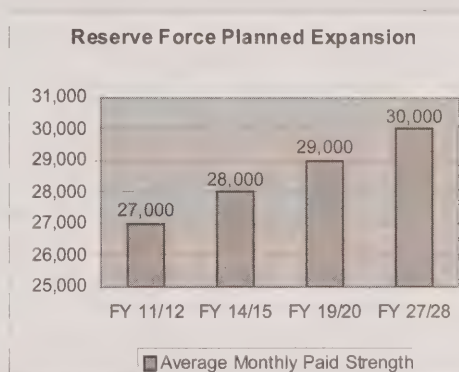


Figure 2: Reserve Force Expansion (Paid Strength) Growth Profile

A review of the Defence force structure is expected to be initiated in 2009. One goal of that review will be to better balance the personnel envelope within the defence programme to meet CFDS capability goals.

Canadian Ranger Expansion: In addition to expansion of the Primary Reserve, planning is underway to increase the Canadian Ranger strength to 5,000 by fiscal year 2011-2012.

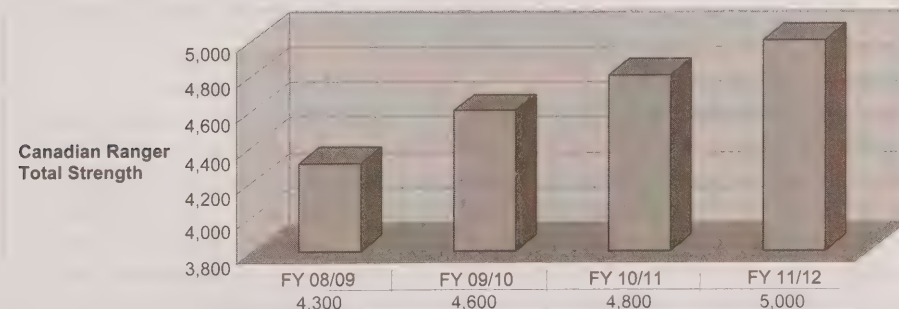


Figure 3: Ranger Expansion (Total Strength) Growth Profile



Military Personnel Recruitment

Recruiting the best to reflect Canada's diversity is a difficult challenge. CF recruiters compete in an increasingly global labour market characterised by a declining pool of young Canadians and a growing demand for technicians and professionals. The recruitment of CF technical occupations, ranging from Naval Electronic Technician to Land Communications Information System Technician, is proving to be particularly challenging.

To successfully meet fiscal year 2009-2010 recruiting targets, therefore, requires not only achieving overall CF recruiting targets, but also meeting annual recruiting targets for each occupation and particularly those that are critically under strength. To do so, recruiting activities will focus on increasing Canadians' awareness of CF employment opportunities including occupations of critical concern. Those activities will include:

- marketing that promotes the attractiveness of CF technical occupations;
- recruiters proactively canvassing communities in order to generate leads and prospects;
- establishing a National Recruiting Centre to attract prospective applicants beyond the traditional provincial boundaries;
- developing a Mobile Recruiting strategy that will expand community-based recruitment; and
- increasing the applicant pool by extending employment opportunities to Permanent Residents of Canada. To not lose potential applicants, recruiters will be able to make immediate conditional offers of employment for priority occupations at the outset of the recruitment process, pending confirmation that all CF enrolment requirements have been met.

Additional information on CF Recruiting and employment opportunities is available at www.forces.gc.ca.

Military Retention Initiatives and Strategy

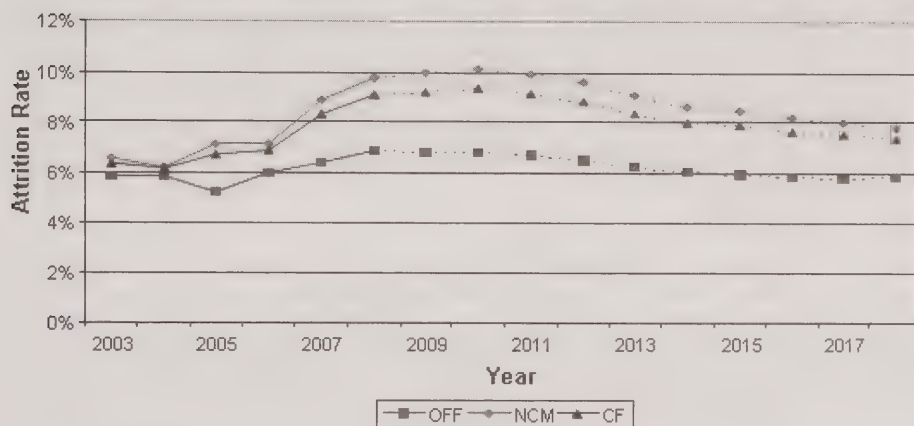
Increased military operational tempo, CF transformation and recruiting and training challenges are placing significant stress on CF trained personnel. In addition to the foregoing challenges, the CF has experienced higher than expected attrition over the past few years and, as depicted in the following graph, higher than normal attrition is projected to continue for the next few years. Given the current economic slowdown, the attrition estimated for the next two years will be reviewed. Most people who leave the CF do so voluntarily and not due to medical release or reaching compulsory retirement age. Studies indicate that voluntary attrition occurs at two points; first, before the end of the first year of service, and second, when personnel are eligible for a pension. Research indicates that the main reasons for personnel leaving the CF during the first few years of service include physical fitness, personal and family issues, a poor fit with the chosen occupation upon enrolment, or with military life. Regarding longer term attrition, the CF is experiencing a "bubble" of baby boomers who will become entitled to retirement benefits. This has created a spike in releases at approximately 20 years of service.

Under a detailed and far-ranging retention strategy, the CF is examining ways of promoting a "retention culture" throughout the entire organization. This will ensure that



new recruits enter the CF with more realistic early-career expectations, experience a smooth transition into the military lifestyle during basic training and address physical fitness training requirements. For personnel with more years of service, the strategy will examine means of improving career-life balance, personnel career management and support to military families as well as other quality of life issues.

Historical and Forecast Attrition Rates, CF RegF



Care of the Injured and Family Support

The Afghanistan experience has underscored the responsibility that the Department and the CF have to military personnel, supported by civilian members of the Defence Team, as well as their families. This responsibility covers the period leading up to, during, and after, operational deployments. Families are recognized as being the 'Strength behind the Uniform' and it is acknowledged that the welfare of the family is a critical component in a military member's readiness to deploy. Knowing their families are cared for while they are away, and that care will continue upon their return, should it be required, provides military personnel the peace of mind they need to focus on the mission at hand.

Among our many ongoing efforts, we are exploring initiatives to advance existing care for the injured and family support deficiencies. This includes ways to provide standardized, consistent care, service and support to military personnel during the period of reintegration into military or civilian life and employment.

Additional information on military family resource services can be found on the CF Family Resource website at <http://www.forces.gc.ca/site/fam/index-eng.asp>.

Reserve Force

The Primary Reserve Component of the CF will also expand by some 4,000 personnel during this period of growth and renewal. The Reserve Force provides a significant contribution to the deployed forces averaging 20 percent of each rotation into Afghanistan. Here at home, Reservists will form the core elements in any domestic contingency operation. An integrated military relies upon Reservists to augment and



contribute to all operations, including Afghanistan, the 2010 Winter Olympics and Arctic Sovereignty.

Civilian Human Resource and Public Service Renewal

To support Public Service Renewal, we will continue to align our business and human resources needs, improve our human resource business processes and practices, increase the effectiveness and efficiency with which staffing services are delivered and strengthen our retention programs. We have put in place a multi-year action plan designed to achieve a 20 percent reduction to the overall staffing burden. We recently introduced new technology to improve monitoring and workload management. This new tool will help measure progress on our major Public Service Renewal improvement initiative, namely *Reducing the Departmental Staffing Burden by 20%*.

Civilian Recruitment

Efforts will continue on our aggressive recruitment campaign to attract and hire new employees with special attention to our identified shortage areas: purchasing, computer science, financial management, ship repair, ships officers and general labour and trades. Recruitment strategies and departmental investments will continue to be aligned for each of these areas and increased emphasis placed on training, leadership development and second language training. The new Apprentice and Operational Development Program, along with the Financial Officer Recruitment Development and Policy Intern Recruitment Programs, for example, are key to providing Defence with needed capabilities, as well as ensuring that Defence can renew its workforce over time. Having a solid talent pool to draw from, both for new recruits and experienced personnel, is another factor that will contribute to the overall success of our efforts to reduce the staffing burden.

Civilian Employee Development

Defence's workforce is geographically dispersed across Canada with over half reporting directly or indirectly to CF members. Defence is committed to providing all employees with the training and tools they need to do their jobs and to support them with career-long learning and development opportunities. As we move forward to our goal of personal learning plans for 100 percent of employees, we will continue to strengthen our new and dynamic mentoring program and place a greater emphasis on knowledge transfer and succession management.



Strategic Outcome: Success in assigned missions in contributing to domestic and international peace, security and stability

Section IIB – Program Activity: Conduct Operations

Program Activity Table

Conduct Operations						
Human Resources (FTEs) and Planned Spending (\$ millions)						
2009-2010			2010-2011		2011-2012	
	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
Military	10,736		10,857		10,900	
Civilian	2,776		2,941		2,997	
Total	13,512	3,702,818	13,798	3,651,741	13,897	2,897,446

Program Activity Expected Results	Performance Indicators	Targets
<ul style="list-style-type: none"> • Maintain and conduct intelligence, surveillance and reconnaissance (ISR) operations; • Maintain ISR support; • Employ forces to conduct contingency operations in response to domestic, continental, and international requirements; • Employ High-Readiness forces to conduct operations in response to domestic, continental, and international requirements; and • Provide ongoing specified services in accordance with Government of Canada and other government department agreements and demand from other levels of government. 	Relative number of people deployed on operational missions in the past year	No target yet established
	Average response time for Search and Rescue (SAR) requests	30 minutes for working hours and 120 minutes for weekends/evenings

Sources: Vice-Chief of the Defence Staff Group / Chief Military Personnel / Assistant Deputy Minister Human Resources (Civilian) Group / Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group

Notes:

1. Military FTEs represent Vote 1 and Vote 5 Regular Forces and do not include Class "C" Primary Reserve Forces.
2. Military FTEs include personnel deployed in domestic, continental and international operations and non-deployed personnel engaged in support roles to operations.
3. Military FTEs are derived from a representative financial formula, as there is not a consistent 1:1 relationship between FTEs and program activities.
4. Surges in operations within the fiscal year (e.g. rotations) will create fluctuations in the number of personnel involved in the conduct of operations. FTEs represent an estimated personnel average attributed to this program activity during the fiscal year.
5. The planned FTE figures assume that the Government will send the Canadian Forces on operations elsewhere in the world at a level comparable to the current operational level.
6. Civilian workforce is planned through a Salary Wage Envelope (SWE); therefore, FTE figures represent an equivalent dollar value.



7. Civilian workforce planned FTEs include forecasted growth projections and are subject to final budgetary approval.
8. Civilian FTEs include personnel attributed to Internal Services.
9. Civilian FTEs include Communications Security Establishment Canada (CSEC), National Search and Rescue Secretariat (NSS), or the Office of the Ombudsman (OMB).
10. Reprioritization of operational and/or management initiatives within the fiscal year may result in the reallocation of personnel to other program activities, as required.

Introduction – Domestic and Continental Operations

The CF will continue to deliver excellence at home by providing surveillance of Canadian territory and air and maritime approaches, conducting sovereignty operations, maintaining search and rescue capabilities and working with civil authorities to respond to incidents ranging from natural disasters to terrorist attacks. To fulfill this aim, the CF will remain fully engaged with other government departments to ensure a whole-of-government approach in their planning efforts and participation in exercises and training events, as well as planning for contingency operations such as support to Canadian civil authorities in the event of a natural disaster.

On the continental front, Canada will remain a reliable partner in the defence of North America in co-operation with the United States. The CF will continue to work closely with its American counterparts through existing bilateral and bi-national institutions, such as NORAD. The CF will also continue to conduct training and exercises with the United States to ensure a high level of interoperability for the defence of North America.

Vancouver 2010

The CF's major domestic operational focus during the planning period will be to support the Royal Canadian Mounted Police for the security of the Vancouver 2010 Winter Olympic and Paralympic Games. The CF will also work closely with the RCMP to plan for the security aspects of the G8 Summit and the North American Leaders' Summit to be held later that same year.

Although security for the 2010 Winter Olympics will remain a national operation under the leadership of the RCMP, the CF will be a major partner for Games security and will provide unique capabilities. Those capabilities include operational and exercise planning and research, infrastructure and logistical air support, air, land and maritime surveillance, support to chemical, biological radiological and-or nuclear incidents, intelligence, and explosives disposal and other technical expertise.

Additionally, the CF will provide unique military capabilities when Canada hosts the 2010 G8 Summit in Huntsville, Ontario, and the North American Leaders' Summit. In preparation for these events, the CF will participate in a robust whole-of-government and bi-national integrated exercise and training program, which aims to improve the readiness of security partners and their ability to respond jointly to emergencies in the context of each of these activities.

Arctic Sovereignty

Arctic sovereignty and security is a key government priority that is being advanced. The implementation of the Northern Strategy is intended to meet those objectives in Canada's North. This ongoing project has four pillars: Strengthening Canada's Sovereignty,



Promoting Economic and Social Development, Protecting our Environmental Heritage and Improving and Devolving Governance. The CF have a key role to play in the Arctic which will contribute primarily to the first pillar of the Strategy by ensuring security and demonstrating sovereignty through surveillance and control operations, and establishing a higher profile presence.

To address the challenges related to increased activity in this vast region, the Government is making significant investments in the CF's capabilities for the Arctic. Over the coming years, Defence will continue to move forward on key projects, including the acquisition of Arctic-Offshore Patrol ships (expected to begin operations in 2013) and the establishment of a deep-water berthing and refueling facility in Nanisivik at the entrance to the Northwest Passage (planning to begin in fiscal year 2009-2010 and actual construction scheduled to commence in 2010). This new installation will allow the new patrol ships and Canadian Coast Guard vessels to maintain a federal presence throughout the navigable season. A multi-purpose Arctic Training Centre in Resolute Bay will continue to offer courses which will augment the CF's expertise in Northern operations and enhance their ability to operate in the high Arctic. Furthermore, the expansion and modernization of the Canadian Rangers will provide a stronger, more effective military presence in remote regions of the North. Finally, Defence Research and Development Canada will pursue its Northern Watch technology demonstration project, which seeks to determine the best combination of sensors for comprehensive, cost-effective situational awareness in the Arctic.

Joint Task Force (North) continues to plan and conduct routine and contingency operations in Canada's North, including three annual exercises. These operations will involve multiple whole-of-government partners such as the RCMP, the Canadian Coast Guard, Public Safety and the territorial governments.

When operating in the Arctic, the CF will continue to ensure that operations conform to Canadian environmental regulations and remain committed to remediating past actions. The CF also stand ready to offer assistance should an environmental incident occur in the region.

International Operations

Recognizing the unpredictable nature of the future global security situation, the CF will continue to work with other government departments towards the goal of international peace, stability and security. A whole-of-government approach to operations involving Defence and, among others, the Department of Foreign Affairs and International Trade, the Canadian International Development Agency and Public Safety Canada, will be the keystone for the CF and its operations overseas.

Operation ATHENA, Canada's commitment to the NATO-led International Security Assistance Force (ISAF) in Afghanistan will continue to be the CF main overseas commitment and exemplifies our involvement in Canada's whole-of-government approach with other key departments. Focused in Kandahar Province, Joint Task Force Afghanistan (JTF-Afg) is comprised of approximately 2,800 personnel employed in an Infantry Battle Group, Provincial Reconstruction Team, Operational Mentor Liaison Teams, National Support Element, Theatre Support Element, and a Headquarters.



Canadian military personnel will also occupy staff positions in Combined Security Transition Command-Afghanistan (CSTC-A) and the ISAF Headquarters located in Kabul, and under Operation ACCIUS military advisors to the United Nations Assistance Mission in Afghanistan (UNAMA).

Significant efforts have resulted in the on-going fulfillment of key Manley Report recommendations; namely, the integration of an American Task Force under the Operational Control of JTF-Afg and the on-going deployment of enhanced aviation capabilities and enablers. Efforts will continue to focus on training of the Afghan National Army, the provision of increased security for reconstruction and development efforts in Kandahar, and continued responsibility for the Kandahar Provincial Reconstruction Team.

National Defence will continue to actively participate in the maintenance of international peace, stability and security by continuing its contributions to the United Nations (UN), the North Atlantic Treaty Organization (NATO) and the Organization for Security and Co-operation in Europe (OSCE). Furthermore, Defence will continue to support the Government's Americas Strategy by strengthening partnerships with key hemispheric nations and institutions, such as the Organization of American States.

The CF will continue to engage in the Multi-National Force and Observers mission in support of the implementation of security provisions of the Peace Treaty between Egypt and Israel as well as NATO missions and other missions as deemed appropriate by the Government. International obligations range from the Americas to Europe, Africa, the Middle East and Southwest Asia, with approximately 5,000 CF members deployed on a continuous basis.

As directed by the Government of Canada, the CF will conduct fully integrated global operations across the spectrum - from humanitarian assistance to combat - in concert with national and international partners to achieve timely and decisive strategic effects in support of Canada's national interests.

The combined effect of Afghanistan and the Winter Olympics are central to the Government's national and international objectives. From fall 2009 to fall 2011, the CF will ensure its priorities remain oriented to meet these tasks while managing the impact on CF personnel.



Strategic Outcome: Good Governance, Canadian Identity and Influence in a Global Community

Section IIC – Program Activity: Contribute to Canadian government, society and the international community in accordance with Canadian interests and values

Program Activity Table

Contribute to Canadian Government, Society and the International Community in Accordance with Canadian Interests and Values						
Human Resources (FTEs) and Planned Spending (\$ millions)						
2009-2010			2010-2011		2011-2012	
	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
Military	2,738		2,769		2,782	
Civilian	3,381		3,539		3,595	
Total	6,119	1,037,130	6,308	828,581	6,377	849,605
Program Activity Expected Results			Performance Indicators		Targets	
<ul style="list-style-type: none"> • Provide military advice to the Government of Canada; • Provide support to Government of Canada programs; • Contribute to Canadian economy and innovation; • Contribute to Canadian identity; • Contribute to youth and education; • Meet commitments to international organizations and exchange programs; and • Provide advisory and training support to other nations. 			CF Cadets : number of youth involved with the Cadet Program		No target established; trend analysis being developed	
			Number of military personnel who have participated in Military Training Assistance Program (MTAP) activities over past twelve months		No target established	

Sources: Vice-Chief of the Defence Staff Group / Chief Military Personnel / Assistant Deputy Minister Human Resources (Civilian) Group / Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group

Notes:

1. Military FTEs represent Vote 1 and Vote 5 Regular Forces and do not include Class "C" Primary Reserve Forces.
2. Military FTEs are derived from a representative financial formula, as there is not a consistent 1:1 relationship between FTEs and program activities.
3. Civilian workforce is planned through a Salary Wage Envelope (SWE); therefore, FTE figures represent an equivalent dollar value.
4. Civilian workforce planned FTEs include forecasted growth projections and are subject to final budgetary approval.
5. Civilian FTEs include personnel attributed to Internal Services.



6. Civilian FTEs include Communications Security Establishment Canada (CSEC), National Search and Rescue Secretariat (NSS), or the Office of the Ombudsman (OMB).
7. Reprioritization of operational and/or management initiatives within the fiscal year may result in the reallocation of personnel to other program activities, as required.

Industrial Co-operation and Benefits

The Investment Plan (IP) details *Canada First* Defence Strategy's procurement priorities and the timing of capital projects over the 20-year period and will allow Canadian industry to better plan and position itself for future contract opportunities and make sound research and investment decisions.

The IP also allows government to engage with Canadian industry early in the procurement process in a more comprehensive way. Through dialogue, government can better assess what industry is able to provide, determine the potential for synergies with other projects and ascertain how Defence, and industry science and technology, can be aligned to better position Canadian suppliers for future procurements. This will enable Canadian industry to position itself for success while helping Defence build a stable force for sovereignty and security, renew relationships with research and development organizations across the country, and compete on the world stage.

Establishing the necessary conditions to achieve this linkage between defence expenditure and economic wealth generation is being pursued, in part through the development of a Defence Economic Framework. This framework will help us better achieve CFDS initiatives by enhancing cooperation in areas such as information sharing, and the cooperative management and exploitation of key technologies to enhance both Canadian business and Defence.

The CFDS provides Defence with an unprecedented opportunity to play a leadership role to better link Defence's investments with the economic objectives of Canada, while at the same time satisfying military capability requirements. This will benefit the Canadian economy through the development of world class Canadian technology and will also provide the Canadian military with state-of-the-art, sustainable capabilities.

NATO Programs

Canada, a founding member of NATO, is committed to contribute to its common-funded budgets; our participation is directly linked to Canadian foreign policy and support to operations and activities of the Alliance to promote security, defence and peace in the world. The NATO Military Budget covers the operation and maintenance costs of NATO Military headquarters and other Alliance facilities and capabilities, including operations in Afghanistan.

The NATO Security Investment Programme (NSIP) finances the provision of various installations, facilities and capabilities which are needed to support the roles of the NATO Strategic Commands recognized as exceeding the national defence requirements of individual member countries, as well as some facilities in support of NATO operations in Afghanistan. The NATO Airborne Early Warning and Control Force (NAEW&CF) provides the surveillance capability to allow NATO to detect and track enemy aircraft



operating at low altitudes over all terrain and for NATO forces to transmit data directly from the aircraft to command and control centres on land, sea or in the air.

The planned Canadian contribution to these three common-funded programmes in 2009-10 is \$185.7 million. Canada actively participates in the decision-making of these programmes to improve control, accountability and effective delivery of capability.

Contribute to Youth – Cadets and Junior Rangers

Canadian Cadet Program – The Canadian Cadet Program is a federally sponsored national training program for youth between the ages of 12 and 18. Defence conducts the Program in collaboration with the Navy Cadet League, the Army Cadet League and the Air Cadet League. Approximately 54,000 young Canadians will benefit from cadet training at local units of which approximately 23,000 cadets will be selected to attend national activities such as biathlon or marksmanship or one of the 24 Cadet Summer Training Centres located across the country.

Junior Canadian Rangers – The Junior Canadian Rangers Program is for youth between the ages of 12 and 18 years of age in aboriginal communities and run in collaboration with local adult committees. The CF provides uniforms, training, financial and administrative support to the Cadet Program and Regular Force and Primary Reserve personnel assist in the delivery and evaluation during regular visits and field training exercises. Ranger patrols are located in 111 communities. The Program provides structured youth activities promoting traditional cultures and lifestyles in remote and isolated Canadian communities. Some 3,300 Junior Canadian Rangers will benefit from training in their local communities, of which 600 will participate in enhanced summer training sessions in 2009.

**Strategic Outcome: Extraneous to PAA Strategic Outcomes****Allocations contribute across all Defence Program Activities:**

(Generate and Sustain Relevant, Responsive and Effective Combat-Capable Integrated Forces Conduct Operations, Contribute to Canadian government, society and the international community in accordance with Canadian interests and Values)

Section IID – Program Activity: Internal Services**Financial Resources**

(\$Thousands)

	Fiscal Year 2009-2010	Fiscal Year 2010-2011	Fiscal Year 2011-2012
Departmental Spending	1,387,247	1,398,289	1,401,180
Capital Spending (included in Departmental Spending)	103,563	109,287	110,078

Source: Assistant Deputy Minister Finance and Corporate Services / Vice-Chief of the Defence Staff Group

* Due to rounding, figures may not add up to totals shown

Note:

1. This is the Department's second attempt at reporting planned spending figures by the sub-activity level of the Program Activity Architecture, therefore the numbers are subject to continued revision and refinement.

Human Resources

Internal Services, within the current Program Activity Architecture (PAA) construct, provides a place for the organizational entities, such as financial and information management responsibilities, which support and provide coherence to Defence's three Strategic Outcomes. In fiscal year 2009-2010, Defence is planning to implement an approved and updated PAA. Under that new PAA construct, Internal Services will be designated as a Program Activity. This will permit Defence to accurately identify human resource planning figures in future reports.

Program Activity Summary and Planning Highlights

The following groups of related activities support the Defence Internal Services program and corporate obligations. The groups included in this section are Management and Oversight Services, Financial Management Services, Information Management Services, Information Technology Services and Real Property Services.

Management and Oversight Services***Building Excellence in Defence Management***

The government's chosen tool to institute management excellence within the public service is the Management Accountability Framework (MAF). Defence has embraced MAF as the definitive resource for continuous improvement throughout all levels of management. In addition, the MAF Assessment is a key source document for the



establishment of Defence Priorities for ensuing years. Based upon the recommendations from the MAF Round V Assessment, senior Defence leadership has established the following management-related priorities for fiscal year 2009-2010:

1. Implement the Defence Investment Plan;
2. Continue to implement the Management Resource and Reporting Structure (MRRS);
3. Consolidate the departmental approach to Information Management/Information Technology (IM/IT);
4. Continue to strengthen the core Control Framework and develop materiel, infrastructure, and information control frameworks in support of audited departmental financial statements; and
5. Undertake measures to address the “Web of Rules” within Defence.

Implement the Defence Investment Plan

The Investment Plan (IP) gives a view of the long-term investment perspective based on the *Canada First* Defence Strategy and on those elements of Canadian Forces modernization and transformation expected to be implemented over the next 10 years. The IP facilitates Defence implementation of the CFDS by helping to manage the long-term complexity of balancing resources across the four pillars that form the foundation of military capabilities – personnel, equipment, readiness and infrastructure. The IP provides detailed guidance on how and when to invest in these areas and in other important support capabilities.

The IP is a *living document* supported by a force development process that provides the rigorous analysis needed to inform key investment decisions. The force development process identifies CF-wide military capability goals, assesses present and future capability gaps, and prioritizes capability requirements for investment consideration. The IP integrates these considerations with other investment and funding requirements from across Defence into a single coherent plan that ensures the sequencing of investments corresponds to the capability need and the availability of funds. This not only minimizes the risk of capability gaps, but also ensures affordability and sustainability.

Continue to Implement the MRRS

Defence is presently developing a Performance Measurement Framework for the updated Program Activity Architecture. The intent is to create a single performance measurement system based on the Architecture activities that will be a foundation for the establishment of performance measures for the Investment Plan, Business Plans, Defence Strategy Map, and for displaying progress and accountability in reporting to Government. These measures are designed to inform senior management as to whether the intended effects are being achieved by demonstrating good governance, accountability, sound decision-making, and achieving the best value for investment.

Consolidate the Departmental Approach to IM/IT

The focus of activities in the realm of consolidating the approach to IM/IT aims to ensure that resources and activities are better aligned with departmental priorities and to attain the optimal use of resources through standardization, elimination of duplication through retiring legacy systems that are no longer necessary and to increase accessibility to



information and technologies required to meet the strategic and operational commitments of Defence. We will continue to actively participate with the Treasury Board Secretariat Policy Framework Update Process to streamline policies and directives, specifically relating to IM/IT and IT security frameworks.

Control Framework in Support of Audited Departmental Financial Statements

Implementing processes to ensure that the Department can sustain a controls reliant audit of financial statements is a priority for the Department. Details are provided under the section Financial Management Services.

Web of Rules

During the past year, DND undertook significant work (under the Government of Canada web of rules initiative) to identify and assess “ways and means” to move to a risk based approach for DND Program Management and departmental approvals. This important work will allow DND to simplify and reduce the administrative burden in low risk areas. It will help towards creating the necessary capacity for increased vigilance in areas of higher risk files and will provide the needed capacity for new Program requirements.

Governance

Although the current governance structure satisfies both Treasury Board Secretariat and departmental requirements, Defence has an ongoing commitment to continuously improve its ability to manage the institution. A fulsome review of the governance structure is therefore proposed to ensure transparency and understanding of the decision-making process, organizational flexibility and adaptability to rapidly changing requirements, and the effective and efficient use of personnel and resources.

Internal Audit

During fiscal year 2009-2010, the overall Defence internal audit function will focus on complying with the 2006 Treasury Board Policy on Internal Audit, which must be implemented across government by 1 April 2009. Key to compliance is the expansion of Defence’s professional audit capacity. As such, the recruitment of additional audit personnel remains a priority. Individual audit engagements will continue to focus in the areas of highest risk within the realms of capital acquisition, security, materiel management, contracting and financial management.

The specific audit engagements planned for initiation in fiscal year 2009-2010 are presented in Section III: Supplementary Information – Table 4.

Evaluation

During fiscal year 2009-2010, Defence’s evaluation function will focus on implementing the expected new Evaluation policy, and on providing support to the development of the revised Program Activity Architecture. A major consideration of both is a significant increase of effort whereby the evaluation function will commence a multi-year growth program. Individual evaluation engagements planned for fiscal year 2009-2010 will focus on CF both operational, and operational support issues.

The specific evaluation engagements planned for initiation in fiscal year 2009-2010 are presented in Section III: Supplementary Information – Table 5.



Financial Management Services

Enhance Financial Management

Financial Management Services contributes directly to informed and prudent consideration of resource issues in Departmental decision-making. Among the many challenges facing Defence, the following three stand out as priorities for fiscal year 2009-2010:

- Accrual Accounting/Accrual Budgeting;
- Audited Financial Statements; and
- Implement Chief Financial Officer (CFO) Model

These will receive particular attention and will have resources specifically dedicated to their accomplishment:

Accrual Accounting/Accrual Budgeting

Departmental appropriations are provided on the modified cash basis used for reporting and accountability to Parliament. In keeping with modified cash and accrual fiscal control and reporting, this report will present information on planned and actual spending for fiscal year 2009-2010 in Section III.

During the reporting period, the Department will continue the process of expanding the accrual budgeting to other sectors of the Defence budget beginning with the capital construction program. This expansion is the first step in the conversion of the Defence funding base to full accrual status.

Audited Financial Statements

Defence will continue the process of confirming that the control frameworks for the business processes that feed its financial system are well documented, complete and repeatable and that some means of confirming compliance throughout the Department has been implemented. The ultimate objective of this activity is to position the Department to sustain an initial controls-reliant audit of its financial statements by the Office of the Auditor General as early as fiscal year 2012-2013.

Implement Chief Financial Officer (CFO) Model

Effective fiscal year 2009-2010, the CFO model takes effect to address the requirements of the Accountability Act. This will encompass the increased oversight and reporting requirements necessary to meet the spirit and intent of enhanced government-wide accountability, including the challenge function, formal attestation activity, as well as support to the evolving corporate governance structure, and a range of changes to financial policies.

Real Property Services

The overall Defence real property portfolio is in many respects the largest and most complex of the Government of Canada, comprising 33 percent of all federal buildings and 7 percent of all federal land, with 25 main installations or military bases across Canada. The total realty replacement cost of Defence-owned buildings and works, including housing, is estimated at \$21 billion. Evolving Defence requirements over many



years have dictated the nature, number and diversity of real property assets in the portfolio today. Suitable real property assets are essential to support operations at home and abroad, to accommodate and train personnel, to store and maintain equipment, and, generally, to fulfill the defence mission. The importance of real property has been recognized as one of the four pillars upon which military capabilities are built in the *Canada First Defence Strategy*.

Real property assets are a major strategic resource. With such a diverse and ageing portfolio, in which more than 50 percent of the assets are more than 50 years old, there are significant challenges associated with the stewardship of real property, including a dynamic and evolving Defence structure, a complex web of rules, shifting demographics straining human resource capacity, a varying market economy and dated real property information management and information technology processes and systems. In order to address the challenges and issues related to the real property portfolio, in fiscal year 2009-2010, the Defence management team will:

- Develop and communicate a Real Property strategy to focus and guide realty property asset activities towards a common goal;
- Evolve and communicate a Real Property National Portfolio Management Framework;
- Implement recommendations from the 2008 National Portfolio Management Plan to effect a portfolio management approach for real property to ensure common, integrated and efficient investment decisions.

Furthermore, Defence has over 400 construction projects that are at different stages of approval and implementation in the current and next two fiscal years. Advancing these projects provides a great opportunity for Defence to contribute to the Government's plan to strengthen the economy in communities across Canada while meeting the *Canada First Defence Strategy* goal of replacing or refurbishing 25 percent of the Defence infrastructure portfolio in 10 years and 50 percent in 20 years. Achieving this initiative will require the revamping of departmental planning, approval and risk management processes for construction projects.

For additional information on major projects in the Capital Construction Program see Section III: Supplementary Information – Tables 10a and 10b.



Section III: Supplementary Information

Financial and Human Resource Tables

The following information is available on the Treasury Board Secretariat web site at:
<http://www.tbs-sct.gc.ca/estsd-bddc/index-eng.asp>

Table 1:	Details of Transfer Payment Programs
Table 2:	Green Procurement
Table 3:	Sustainable Development Strategy
Table 4:	Internal Audits
Table 5:	Evaluations
Table 6:	Loans, Investments, and Advances (Non-Budgetary)
Table 7:	Sources of Respendable and Non-Respendable Revenue
Table 8:	Status Report on Major Crown Projects
Table 9:	Summary of Capital Spending by Program Activity

The following information is available on the Department of National Defence web site at: <http://www.vcds.forces.gc.ca/sites/page-eng.asp?page=6035>

Table 1b:	Summary of Transfer Payments Program by PAA
Table 1c:	Details on Transfer Payments Programs over \$5 million
Table 10a:	Details on Project Spending (Capital) Greater than \$30 million
Table 10b:	Capital Construction Program Spending over \$60 million
Table 11a:	Cost Estimates for CF International Operations
Table 11b:	Cost Estimates for CF Domestic and Continental Operations
Table 12:	Response to Parliamentary Committees and External Audits
Table 13:	Accrual Budgeting and Major Projects
Table 14:	Departmental and Capital Planned Spending by PAA Sub-Activity
Table A:	Military (Regular Force) by Program Activity
Table B:	Civilian Full-Time Equivalents by Program Activity



Section IV: Human and Financial Resource Tables on Defence and Selected Defence Portfolio Organizations

The following information is available on the Department of National Defence web site at: <http://www.vcds.forces.gc.ca/sites/page-eng.asp?page=6035>

Table 1:	Reserve Force
Table 2:	Communications Security Establishment Canada
Table 3:	Office of the Judge Advocate General
Table 4:	Office of the Ombudsman for the Department of National Defence and the Canadian Forces
Table 5:	Defence Research and Development Canada
Table 6:	National Search and Rescue Secretariat



Section V: Additional Information

Appendices

The following information is available on the Department of National Defence web site at: <http://www.vcds.forces.gc.ca/sites/page-eng.asp?page=6035>

- A. The Selected Defence Portfolio
 - A1: National Search and Rescue Secretariat
 - A2: Communications Security Establishment Canada
 - A3: Defence Research and Development Canada
 - A4: Office of the Ombudsman for the Department of National Defence and the Canadian Forces
- B. Legislation and Regulations Administered
- C. Performance Indicators and Targets
- D. Other Domestic and Continental Operational Commitments
- E. Other International Missions
- F. Key Partners and Stakeholders
- G. Employment Equity and Official Languages
- H. Overview of Delivery Mechanisms
- I. National Defence Organization Chart
- J. Departmental Link to Government of Canada Outcome Areas
- K. Primary Reserve Cost Element Allocation to the PAA

**List of Acronyms****C**

CF	Canadian Forces
CFDS	<i>Canada First</i> Defence Strategy
CFO	Chief Financial Officer
CSEC	Communications Security Establishment Canada
CSTC-A	Combined Security Transition Command-Afghanistan

D

DHRIM	Directorate Human Resources Information Management
DND	Department of National Defence
DRDC	Defence Research and Development Canada

E

EBP	Employee Benefit Plan
-----	-----------------------

F

FTE	Full Time Equivalent
FY	Fiscal Year
FCSAP	Federal Contaminated Sites Action Plan

I

IM	Information Management
IT	Information Technology
IP	Investment Plan
ISAF	International Security Assistance Force
ISR	Intelligence, Surveillance and Reconnaissance

J

JTF-Afg	Joint Task Force Afghanistan
JUSTAS	Joint UAV Surveillance and Target Acquisition System

M

MAF	Management Accountability Framework
MHLH	Medium-to Heavy-Lift Helicopter
MRRS	Management, Resources and Results Structure
MTAP	Military Training Assistance Program

N



NAEW&CF	NATO Airborne Early Warning and Control Force
NATO	North Atlantic Treaty Organization
NCM	Non-Commissioned Members
NORAD	North American Aerospace Defence
NSIP	NATO Security Investment Programme
NSS	National Search and Rescue Secretariat

O

OFF	Officers
OGDs	Other Government Departments
OMB	Office of the Ombudsman
OSCE	Organization for Security and Cooperation in Europe

P

PAA	Program Activity Architecture
PMPR	Project Management Personnel Resources
PSTP	Public Security Technical Program

R

RCMP	Royal Canadian Mounted Police
RegF	Regular Force
RPP	Report on Plans and Priorities

S

SAR	Search and Rescue
SCR	Strategic Capability Roadmap
SWE	Salary Wage Envelope

T

TFA	Task Force Afghanistan
-----	------------------------

U

UN	United Nations
UNAMA	United Nations Assistance Mission in Afghanistan



Contact Listing

Plans and Priorities and Departmental Performance Information

Vice-Admiral J.A.D. Rouleau, OMM, CD Vice Chief of the Defence Staff National Defence Headquarters 101 Colonel By Drive Ottawa, Ontario K1A 0K2	Telephone: (613) 992-6052 Facsimile: (613) 992-3945
---	--

Financial Information

Rear-Admiral Bryn M. Weadon, CMM, CD, CMA, PLog Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) National Defence Headquarters 101 Colonel By Drive Ottawa, Ontario K1A 0K2	Telephone: (613) 992-5669 Facsimile: (613) 992-9693
---	--

General Inquiries

Ms Josée Touchette Assistant Deputy Minister (Public Affairs) National Defence Headquarters 101 Colonel By Drive Ottawa, Ontario K1A 0K2	Telephone: (613) 996-0562 Facsimile: (613) 995-2610 Email: information.josée.touchette@forces.gc.ca
--	---

Internet sites on the World Wide Web

Department of National Defence	www.forces.gc.ca
Office of the Judge Advocate General	www.forces.gc.ca/jag/index-eng.asp
Office of the Ombudsman for National Defence and the Canadian Forces	www.ombudsman.forces.gc.ca
National Search and Rescue Secretariat	www.nss.gc.ca
Defence Research & Development Canada	www.drdc-rddc.gc.ca
Communications Security Establishment Canada	www.cse-cst.gc.ca
Defence Planning and Management	www.vcds-vcemd.forces.gc.ca/sites/page-eng.asp?page=5606



Index

- accountability..... 33, 35, 37
- acquisition..... 9, 21, 29, 36
- Afghanistan.... 2, 6, 9, 13, 16, 19, 20, 25, 29, 30, 32
- agencies..... 1, 2, 6
- Air Force..... 9
- aircraft..... 21, 32
- airlift..... 10
- Arctic..... i, 2, 14, 21, 26, 28, 29
- Army..... 19, 30, 33
- assistance..... 29, 30
- audit..... 36, 37
- benefit..... 32, 33
- Cadet..... 16, 18, 31, 33
- Canada First .. i, 2, 3, 6, 9, 16, 22, 32, 35, 38, 44
- Canadian Rangers..... 29, 33
- Capability..... 9, 45
- CFDS..... i, 2, 3, 6, 21, 22, 23, 32, 35, 44
- challenge..... 24, 37
- civilian..... 17, 20, 25
- combat..... 1, 21, 30
- command and control..... 33
- commitments..... 4, 17, 19, 20, 22, 31, 36
- communities..... 17, 24, 33
- community..... 4, 18, 24, 31, 34
- conduct operations..... 22, 27
- confidence..... 4, 17, 19, 20
- continental..... 27, 28
- contract..... 32
- contribute..... 26, 29, 32, 34, 38
- control..... 2, 7, 29, 33, 35, 37
- cooperation..... 1, 17, 18, 32
- credible..... 4, 17, 19, 20
- decision-making..... 33, 35, 37
- Defence Act..... 1, 6
- Defence Plan..... 6, 46
- Defence Portfolio..... 1, 41, 43
- deployment..... 30
- development7, 19, 20, 26, 28, 30, 32, 35, 36
- direction..... 2, 3, 6
- diversity..... 24, 38
- domestic..... 4, 17, 19, 21, 25, 27, 28
- economic..... 3, 24, 32, 38
- education..... 31
- effective..... 6, 29, 33
- Employment Equity..... 43
- environment..... 2
- equipment..... i, 3, 6, 10, 21, 35, 38
- excellence..... i, 2, 19, 28, 34
- expansion..... 10, 15, 16, 23, 29, 36, 37
- families..... 25
- family..... 6, 24, 25
- Financial Management..... 34, 36, 37, 44
- fleet..... 21
- FTE..... 16, 21, 27, 31
- generate..... 24
- generation..... 32
- goals..... 6, 23, 35
- governance..... 4, 7, 18, 35, 37
- Government of Canada 17, 18, 27, 30, 31, 36, 37, 43
- growth... 6, 17, 20, 21, 23, 25, 28, 31, 36
- heritage..... 18
- Human Resources 11, 12, 15, 16, 17, 20, 27, 31, 34, 44
- identity..... 4, 18, 31
- improvement..... 19, 26, 34
- Information Management... 3, 13, 16, 34, 35, 44
- Information Technology 3, 34, 35, 44
- Infrastructure..... 3
- initiatives 6, 7, 10, 11, 12, 13, 14, 21, 28, 32
- intelligence..... 19, 22, 27, 28
- international i, 1, 2, 4, 17, 18, 27, 29, 30, 31, 34
- investment..... i, 21, 32, 35, 38
- joint..... 22
- knowledge..... 18, 21, 26
- land..... 10, 13, 19, 28, 33, 37
- leadership..... 2, 7, 19, 26, 28, 32, 35
- Main Estimates..... 9, 18
- maintenance..... 22, 30, 32
- Maritime..... 13
- military.... i, 1, 2, 3, 7, 18, 19, 21, 22, 23, 24, 25, 28, 29, 30, 31, 32, 35, 37



mission	i, 1, 2, 3, 6, 22, 25, 30, 38
modernization	2, 10, 22, 29, 35
MRRS	4, 7, 19, 35
NATO	19, 29, 30, 32
Navy	33
NORAD	28
North America	i, 1, 2, 17, 18, 28
objective	37
Official Languages	43
Ombudsman ...	16, 21, 28, 32, 41, 43, 45, 46
operational tempo	3, 24
operations	2, 4, 16, 20, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 38
opportunities	24, 26, 32
opportunity	32, 38
organization	24
PAA	4, 6, 34, 39
partners	28, 29, 30
partnership	17, 18
peace	i, 1, 4, 17, 25, 27, 29, 30, 32
Performance Measurement	35
planning	2, 4, 7, 16, 19, 22, 23, 28, 29, 34, 38
policy	1, 2, 7, 21, 32, 36
portfolio	1, 37, 38
Primary Reserve ...	16, 20, 23, 25, 27, 31, 33
priorities	6, 7, 30, 32, 35, 37
procurement	21, 32
Program Activities	6, 7, 18, 19, 20, 34
project	2, 9, 10, 13, 15, 21, 28, 29
readiness	i, 3, 4, 6, 25, 28, 35
real property	37, 38
reallocation	14, 21, 28, 32
reconnaissance	22, 27
recruiting	23, 24
reduction	9, 12
Regular Force ...	3, 15, 16, 17, 20, 22, 23, 27, 31, 33, 39
Regulations	1, 43
relevant	4, 17, 19, 20
research	7, 11, 12, 19, 20, 28, 32
resources	1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 16, 21, 23, 26, 35, 37
Responsible Revenue	39
retention	7, 23, 24, 26
risks	6, 30
Search and Rescue ..	1, 16, 17, 21, 22, 27, 28, 32, 41, 43, 45, 46
security	i, 1, 2, 3, 4, 10, 11, 12, 13, 17, 19, 20, 21, 27, 28, 29, 30, 32, 36
sovereignty	i, 20, 21, 28, 32
special	22, 26
spending	2, 8, 9, 15, 17, 18, 34, 37
stability	2, 4, 17, 27, 29, 30
staffing	7, 26
strategic	3, 4, 16, 21, 22, 30, 36, 38
strategy	3, 24, 36, 38
strength	16, 22, 23, 24
strengthen	i, 3, 7, 22, 26, 35
success	23, 26
support ..	2, 3, 6, 7, 11, 12, 16, 19, 20, 21, 25, 26, 27, 28, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38
surveillance	19, 22, 27, 28, 29, 32
sustain	3, 10, 23, 36, 37
technology	10, 21, 26, 29, 32, 38
threats	2, 11
training	19, 24, 25, 26, 28, 30, 31, 33
transfer	13, 26
transformation	21, 24, 35
United Nations	30, 45
United States	i, 1, 2, 28
Values	10, 31
Web of Rules	7, 19, 35, 36
Winter Olympics ..	i, 6, 14, 16, 19, 20, 26, 28, 30
youth	18, 31, 33

- mission.... ii, 1, 2, 4, 7, 12, 22, 26, 30, 44
 modernisation..... 3, 34, 41
 national. 1, 13, 18, 20, 22, 24, 28, 32, 35, 39, 45, 47, 48, 51, 52
 Nations Unies..... 35, 50
 NORAD..... 1, 33, 50
 objectif..... 20, 21, 31, 32, 37, 44, 45
 occasion..... 31, 38, 45
 Ombudsman..... 18, 47, 48, 50, 52
 opérations... i, ii, 1, 2, 7, 8, 18, 20, 22, 24, 26, 27, 30, 32, 33, 34, 35, 36, 38, 39, 43, 44, 46
 organisation..... 29
 organismes..... 1, 2, 8
 OTAN..... 22, 35, 38, 39, 50
 paix..... ii, 1, 5, 20, 30, 32, 35, 39
 parc..... 26
 partenaires..... 25, 34, 35, 36
 patrimoine..... 21, 34
 planification i, 2, 4, 9, 18, 19, 20, 22, 26, 33, 34, 40, 45
 politique..... 1, 2, 38, 43
 portefeuille..... i, 1, 4, 18, 44, 45, 47, 48
 possibilités..... 28, 38
 Première réserve... 18, 19, 25, 27, 30, 33, 38, 48
 priorités.... ii, 7, 8, 22, 25, 33, 34, 36, 38, 41, 42, 43, 50, 52
 prise de décisions..... 39
 projet..... 11, 18, 34
 Rangers canadiens..... 18, 19, 27, 34
 réaffection..... 25, 33, 38
 recherche 1, 8, 18, 20, 22, 24, 26, 32, 33, 34, 38, 47, 48, 51, 52
 recherche et sauvetage..... 20, 33, 51
 reconnaissance..... 27, 32, 50
 recrutement..... 27, 28, 29, 30, 43
 réduction..... 11, 30, 31
 règlements..... 2, 35, 48
 renforcer..... ii, 9, 26, 27, 30, 31, 34, 45
 renseignement..... 22, 27, 32, 34
 responsabilisation 4, 9, 23, 40, 43, 44, 49
 ressources..... i, ii, 2, 3, 4, 7, 9, 10, 11, 18, 24, 25, 27, 30, 40, 41, 42, 43, 44, 46, 47, 49, 51, 52
 ressources humaines... i, 9, 18, 24, 27, 30, 40, 44, 46, 47, 49
 résultats ... 4, 5, 20, 21, 22, 23, 41, 48, 51
 réussite..... 5, 31
 revenus disponibles..... 46
 risques..... 7, 25, 41, 42, 45
 rythme des opérations..... 29
 SDCD..... ii, 3, 4, 25, 26, 27, 38, 41, 51
 sécurité.... ii, 1, 2, 4, 5, 18, 20, 21, 22, 24, 25, 32, 33, 34, 35, 38, 39, 42, 43, 47, 48, 49, 50, 52
 SGRR..... 4, 9, 23, 41, 51
 soutien 1, 4, 7, 11, 18, 22, 24, 25, 29, 30, 32, 33, 34, 35, 37, 39, 41, 43, 44
 souveraineté.... ii, 24, 25, 30, 33, 34, 38
 stabilité..... 2, 5, 20, 32, 35
 stratégie..... 3, 28, 29, 45
 stratégiquei, 8, 11, 18, 20, 21, 23, 24, 25, 32, 37, 40, 41
 surveillance22, 27, 30, 32, 33, 34, 39, 50
 technologie.. 4, 25, 30, 34, 38, 40, 41, 44
 terrain..... 39
 transfert..... 31, 46
 transformation..... 25, 29, 41
 transport aérien..... 11
 valeurs..... ii, 1, 7, 21, 23, 37
 vérification..... 42, 43, 44



- AAP**.....4, 5, 6, 7, 21, 22, 40, 46, 48, 49
 acquisition.....4, 11, 25, 34, 38, 43, 50
 activités de programme, 4, 7, 21, 24, 25, 33, 38, 40, 41, 43, 49
 aéronet.....26
 Afghanistan.....2, 7, 11, 12, 15, 18, 22, 24, 30, 35, 36, 39, 49, 50
 aide.....8, 21, 35, 36, 37, 41, 50
 amélioration.....23, 41
 Amérique du Nord.....ii, 1, 3, 33, 34, 50
 approvisionnement.....24, 25
 Arctique.....ii, 1, 2, 26, 30, 34, 35
 armée.....39
 avantages sociaux.....11, 50
 Budget principal des dépenses.....11, 21
 buts.....7
 capacité.....1, 3, 5, 11, 20, 22, 24, 25, 26, 34, 39, 42, 43
 civil.....20, 24
 collaboration.....2, 25, 33, 38, 39
 collectivité.....1, 4, 5, 21, 28
 collectivités.....28, 39, 45
 combat.....1, 7, 11, 22, 24, 25, 26, 36
 commandement et contrôle.....39
 confiance.....20, 22, 24
 connaissance.....34
 contribution.....1, 1, 2, 4, 7, 13, 21, 30, 39
 contrôle.....2, 9, 23, 34, 35, 39, 41, 42, 43, 44, 50
 crédible.....5, 20, 22, 24
 croissance.....8, 20, 24, 25, 27, 28, 30, 33, 38, 43
 dépenses.....10, 11, 22, 23, 24, 26, 32, 37, 38, 40, 43, 46
 déploiement.....18, 30, 35
 développement.....1, 22, 24, 26, 31, 34, 35, 38, 41, 46, 47, 48, 50, 52
 direction.....2, 22, 34, 41, 42
 disponibilité opérationnelle.....ii, 3, 8, 26, 30, 32, 34, 41
 diversité.....28, 44
 dotation.....9, 30, 31
 échec, niveau de règles.....44
 économique.....3, 34, 45
 éducation.....37
 effectifs.....3, 8, 18, 25, 27, 28, 31, 33, 38, 42
 efficace.....2, 4, 7, 26, 34, 39, 42
 engagements.....1, 5, 20, 22, 24, 37, 42, 48
 enjeux.....4, 43, 45
 entretien.....27, 39
 équipement.....ii, 3, 7, 8, 25, 26, 41
 États-Unis.....ii, 2, 33
 ETP.....18, 20, 24, 25, 32, 33, 37, 38, 49
 excellence.....ii, 1, 3, 23, 33, 40
 exécution des opérations.....4, 33
 expansion.....12, 17, 18, 27, 34, 43, 44
 famille.....29, 30
 familles.....7, 29, 30
 Force régulière 18, 20, 24, 25, 27, 33, 38, 39, 46, 49
 forces armées.....ii, 2
 gestion financière.....40, 43
 gouvernance.....5, 9, 21, 23, 34, 37, 42, 44
 gouvernement du Canada. 20, 21, 32, 36, 37, 42, 44, 48
 identité.....5, 37
 infrastructure.....ii, 3, 8, 9, 12, 22, 24, 34, 41, 45
 initiatives 7, 8, 12, 13, 14, 15, 16, 18, 25, 30, 33, 38
 instruction 21, 22, 26, 29, 33, 34, 35, 37, 39, 50
 interrarmées.....23, 27, 34, 35, 49, 50
 international.....20, 32, 35
 investissement.....3, 8, 18, 25, 38, 39, 41, 45, 50
 langues officielles.....48
 Le Canada d'abord.....ii, 2, 3, 11, 18, 41
 leadership.....ii, 1, 3, 9, 31, 38
 Loi sur la défense nationale.....2
 maintenir en puissance.....1, 4, 7, 20
 Maritime.....12, 13
 maritime.....22, 26, 34
 menace.....2
 mesure du rendement.....5, 41
 mettre sur pied.....7, 8, 22





Liste des personnes-ressources

Renseignements sur les plans, les priorités et le rendement du Ministère

Vice-amiral J.A.D. Rouleau, O.M.M., CD Vice-chef d'état-major de la Défense Quartier général de la Défense nationale 101, promenade du Colonel-By Ottawa (Ontario) K1A 0K2	Téléphone : (613) 992-6052 Télécopieur : (613) 992-3945
--	--

Renseignements financiers

Contre-amiral Bryn M. Weadon, C.M.M., CD, C.M.A., L.pro Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère) Quartier général de la Défense nationale 101, promenade du Colonel-By Ottawa (Ontario) K1A 0K2	Téléphone : (613) 992-5669 Télécopieur : (613) 992-9693
--	--

Renseignements généraux

Madame Josée Touchette Sous-ministre adjointe (Affaires publiques) Quartier général de la Défense nationale 101, promenade du Colonel-By Ottawa (Ontario) K1A 0K2	Téléphone : (613) 996-0562 Télécopieur : (613) 995-2610 Courriel : information.josee.touchette@forces.gc.ca
---	---

Sites Internet

Ministère de la Défense nationale Cabinet du Juge-avocat général Bureau de l'Ombudsman de la Défense nationale et des Forces canadiennes Secrétariat national de recherche et de sauvetage Recherche et développement pour la défense Canada Centre de la sécurité des télécommunications Canada Planification et gestion de la Défense	www.forces.gc.ca www.forces.gc.ca/jag/index-fra.asp www.ombudsman.forces.gc.ca www.nss.gc.ca www.drdc-rddc.gc.ca www.cse-cst.gc.ca www.vcids-vcemd.forces.gc.ca/sites/page-fra.asp?page=5606
---	--



M

MANVA	Mission d'assistance des Nations Unies en Afghanistan
MDN	Ministère de la Défense nationale
MR	Militaire du rang

N

NAEW&C Force	Force aéroportée d'alerte jointaine et de contrôle de l'OTAN
NORAD	Commandement de la défense aérospatiale de l'Amérique du Nord
NSIP	Programme OTAN d'investissement au service de la sécurité

O

OMB	Ombudsman
ONU	Organisation des Nations Unies
OSCE	Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe
OTAN	Organisation du Traité de l'Atlantique Nord

P

PAIM	Programme d'aide à l'instruction militaire
PASFC	Plan d'action pour les sites contaminés fédéraux
PI	Plan d'investissement
PTSP	Programme technique de sécurité publique

R

RASE	Régime d'avantages sociaux des employés
RDDC	Recherche et développement pour la défense Canada
RPGP	Ressources en personnel pour la gestion de projets
RPP	Rapport sur les plans et les priorités
RSR	Renseignement, surveillance et reconnaissance

S

SAR	Recherche et sauvetage
SDCD	Stratégie de défense « Le Canada d'abord »
SGRR	Structure de gestion des ressources et des résultats
SNRS	Secrétariat national de recherche et sauvetage

T

TI	Technologie de l'information
----	------------------------------

Liste des abréviations

A

AAP	Architecture des activités de programme
AF	Année financière
APF	Agent principal des finances

C

CRG	Cadre de responsabilisation de gestion
CST	Centre de la sécurité des télécommunications
CTCS-A	Commandement de la transition conjointe de la sécurité en Afghanistan

D

DIRHG	Directeur – Gestion de l'information des ressources humaines
-------	--

E

ETP	Équivalent temps-plein
ETS	Enveloppe des traitements et salaires

F

FC	Forces canadiennes
FIAS	Force internationale d'assistance à la sécurité
FOA	Force opérationnelle en Afghanistan
FOI AFG	Force opérationnelle interarmées en Afghanistan
FRCS	Feuille de route sur les capacités stratégiques
F rég	Force régulière

G

GI	Gestion de l'information
GRC	Gendarmerie royale du Canada

H

HELTML	Hélicoptère de transport moyen à lourd
--------	--

J

JUSTAS	Système interarmées de surveillance et d'acquisition d'objectifs au moyen de véhicule aérien sans pilote
--------	--





Section V : Renseignements supplémentaires

Annexes

Les renseignements suivants sont disponibles sur le site Web du Ministère de la Défense nationale à l'adresse suivante : <http://www.vcds.forces.gc.ca/sites/page-fra.asp?page=6035>

- A. Les éléments choisis du portefeuille de la Défense
 - A1 : Secrétariat national de recherche et de sauvetage
 - A2 : Centre de la sécurité des télécommunications du Canada
 - A3 : Recherche et développement pour la défense Canada
 - A4 : Bureau de l'Ombudsman de la Défense nationale et des Forces canadiennes
 - B. Lois et règlements administratifs
 - C. Indicateurs de rendement et objectifs
 - D. Autres engagements opérationnels au pays et sur le continent
 - E. Autres missions internationales
 - F. Partenaires et intervenants clés
 - G. Équité en matière d'emploi et langues officielles
 - H. Aperçu des mécanismes d'exécution
 - I. Organigramme de la Défense nationale
 - J. Lien avec les résultats du gouvernement du Canada
 - K. Attribution de l'élément de coût de la Première réserve à l'AAP



Section IV : Tableaux des ressources humaines et financières de la Défense et de certaines organisations du portefeuille de la Défense

Les renseignements suivants sont disponibles sur le site Web du Ministère de la Défense nationale à l'adresse suivante : <http://www.vcds.forces.gc.ca/sites/page-tra.asp?page=6035>

Table 1 :	Réserve
Table 2 :	Centre de la sécurité des télécommunications du Canada
Table 3 :	Cabinet du Juge-avocat général
Table 4 :	Bureau de l'Ombudsman du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes
Table 5 :	Recherche et développement pour la défense Canada
Table 6 :	Secrétariat national de recherche et de sauvetage



Section III : Renseignements supplémentaires

Tableaux des ressources humaines et financières

Les renseignements suivants sont disponibles sur le site Web du Secréariat du Conseil du Trésor à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/estsd-bddc/index-fra.asp>

Tableau 1 :	Renseignements sur les programmes de paiements de transfert
Tableau 2 :	Achats écologiques
Tableau 3 :	Stratégie de développement durable
Tableau 4 :	Vérifications internes
Tableau 5 :	Évaluations
Tableau 6 :	Prêts, placements et avances (non budgétaires)
Tableau 7 :	Sources des revenus disponibles et des revenus non disponibles
Tableau 8 :	Rapport d'étape sur les grands projets de l'État
Tableau 9 :	Sommaire des dépenses d'immobilisations par activité de programme

Les renseignements suivants sont disponibles sur le site Web du Ministère de la Défense nationale à l'adresse suivante : <http://www.vcds.forces.gc.ca/sites/page-fra.asp?page=6035>

Tableau 1b :	Sommaire des paiements de transfert de plus de 5 millions de dollars par AAP
Tableau 1c :	Précisions sur les programmes de paiements de transfert de plus de 5 millions de dollars
Tableau 10a :	Précisions sur les dépenses des projets (immobilisations) de plus de 30 millions de dollars
Tableau 10b :	Grands projets d'immobilisations (construction) – dépenses de plus de 60 millions de dollars
Tableau 11a :	Coûts estimatifs des opérations internationales des FC
Tableau 11b :	Coûts estimatifs des opérations menées aux pays et sur le continent
Tableau 12 :	Réponse aux comités parlementaires et vérifications externes
Tableau 13 :	Comptabilité d'exercice des principaux projets d'immobilisations
Tableau 14 :	Dépenses ministérielles prévues et dépenses en immobilisations planifiées par sous-activité de l'AAP

Tableau A :	Militaires (Force régulière) par activité de programme
Tableau B :	Équivalents temps pleins pour les civils par activité de programme



Pour composer avec les enjeux et les problèmes liés au portefeuille immobilier durant l'année financière 2009-2010, l'équipe de gestion de la Défense dans son ensemble :

- élaborera et fera connaître sa stratégie immobilière afin de concentrer et d'orienter les activités dans l'immobilier vers un but commun;
- développer et faire connaître son cadre de gestion du portefeuille immobilier national;
- mettre en œuvre les recommandations du Plan national de gestion du portefeuille de 2008 afin de concrétiser une démarche de gestion du portefeuille immobilier visant à garantir des décisions d'investissement communes, intégrées et efficaces.

En outre, la Défense comptera plus de 400 projets de construction qui en sont à différentes étapes de l'approbation et de la mise en œuvre au cours de la présente année financière et des deux années suivantes. L'accélération de ces projets donne à la Défense une belle occasion de contribuer au plan économique du gouvernement visant à renforcer l'économie dans les collectivités à l'échelle du Canada, tout en atteignant l'objectif de la Stratégie de défense « Le Canada d'abord », qui est de remplacer ou de remettre à neuf 25 pour cent du portefeuille d'infrastructure de la Défense en 10 ans et 50 pour cent en 20 ans. Pour mener à bien cette initiative, il faudra réorganiser les procédés ministériels de planification, d'approbation et de gestion des risques pour les projets de construction. Pour obtenir des renseignements supplémentaires sur les grands projets du Programme d'immobilisations (Construction), consultez la Section III : Renseignements supplémentaires – Tableau 10a et 10b.



renseignements sur les dépenses, prévues et réelles, pour l'année financière 2007-2008, et il se trouve à la Section III.

Durant la période faisant l'objet du présent rapport, le Ministère poursuivra son processus d'expansion de la comptabilité d'exercice à d'autres secteurs du budget de la Défense, à commencer par le programme des grands projets d'immobilisations (construction). Cette expansion est la première étape de la conversion de la base de financement de la Défense pour la faire passer à la comptabilité d'exercice à part entière.

États financiers vérifiés

La Défense poursuivra le processus visant à confirmer que les cadres de contrôle des procédés administratifs qui alimentent son système financier sont bien documentés, exhaustifs et reproductibles, et que l'on a mis en œuvre des moyens de vérifier la conformité à l'échelle du Ministère. L'objectif ultime de cette activité est de préparer le Ministère à une vérification fondée sur les contrôles de ses états financiers vérifiés de la part du Bureau de la vérificatrice générale, et ce dès l'année financière 2012-2013.

Mise en œuvre du modèle de l'agent principal des finances (APF)

Dès l'année financière 2009-2010, le modèle de l'APF entrera en vigueur afin de satisfaire aux exigences de la *Loi sur la responsabilité*. Cette démarche englobe les dispositions relatives à une supervision intensifiée ainsi qu'aux rapports nécessaires au respect de l'esprit et de l'intention de la responsabilité gouvernementale accrue, y compris la fonction de remise en question, l'activité d'attestation officielle, ainsi que le soutien à la structure de gouvernance ministérielle, qui évolue, et une gamme de changements aux politiques financières.

Services immobiliers

Le portefeuille global des biens immobiliers de la Défense est, à bien des égards, est le plus imposant et le plus complexe du gouvernement du Canada. Il compte 33 pour cent de tous les édifices fédéraux et 7 pour cent des terres fédérales, ainsi que 25 grandes installations ou bases militaires à l'échelle du Canada. Le coût total de remplacement des biens immobiliers appartenant à la Défense, édifices et ouvrages – logements compris – est estimé à 21 milliards de dollars. Le changement des exigences du MDN/des FC au fil des ans a décidé de la nature, du nombre et de la diversité des biens immobiliers constituant le portefeuille aujourd'hui. Des biens immobiliers convenables sont essentiels pour soutenir les opérations au Canada et à l'étranger, loger et entraîner le personnel, stocker et protéger d'autres biens essentiels, projeter la puissance et, en général, remplir la mission de la Défense. La Stratégie de défense « Le Canada d'abord » reconnaît l'importance des biens immobiliers comme l'un des quatre piliers sur lesquels reposent les capacités militaires.

Les biens immobiliers sont des ressources stratégiques majeures. La diversité de ce portefeuille, dont plus de 50 p. 100 des biens ont plus de 50 ans, crée de grands défis en lien avec l'intendance et la gestion des biens immobiliers, notamment une structure de la Défense dynamique et évolutive, un échec de règles complexes, des changements démographiques exerçant des contraintes sur les capacités des ressources humaines, une économie de marché variable, des processus et des systèmes de gestion de l'information et la technologie de l'information sur l'immobilier qui datent.



Vérification interne

Durant l'année financière 2009-2010, la fonction globale de vérification interne de la Défense s'efforcera de se conformer la Politique sur la vérification interne de 2006 du Conseil du Trésor, laquelle doit être mise en œuvre à l'échelle gouvernementale d'ici avril 2009. L'un des aspects clés de la conformité est l'expansion de la capacité de vérification professionnelle de la Défense. À ce titre, le recrutement de personnel supplémentaire spécialisé en vérification demeure une priorité. Les tâches de vérification individuelles continueront d'être axées sur les secteurs plus risqués dans les champs de l'acquisition d'immobilisations, de la sécurité, de la gestion des matériels, des contrats et de la gestion financière.

Les tâches de vérification particulières que l'on prévoit enclencher à l'année financière 2009-2010 sont présentées au Section III : Renseignements supplémentaires – Tableau 4.

Évaluation

Durant l'année financière 2009-2010, la fonction d'évaluation de la Défense s'efforcera de mettre en œuvre la nouvelle politique d'évaluation qui est attendue, et d'apporter du soutien à l'élaboration de l'Architecture d'activités de programme révisée. L'un des principaux points à prendre en considération dans les deux cas est une intensification marquée des efforts faisant en sorte que la fonction d'évaluation entera dans un programme pluriannuel de croissance. Les tâches d'évaluation individuelles prévues pour l'année financière 2009-2010 se concentreront sur les problèmes des FC en matière d'opérations et de soutien aux opérations.

Les tâches d'évaluation particulières que l'on prévoit enclencher à l'année financière 2009-2010 sont présentées au Section III : Renseignements supplémentaires – Tableau 5.

Services de gestion financière

Amélioration de la gestion financière

Les Services de gestion financière contribuent directement à la prise en considération éclairée et prudente des questions de ressources lors des prises de décisions du Ministère. Les trois enjeux indiqués ci-après comptent parmi ceux avec lesquels la Défense doit composer et font figure de priorités pour l'année financière 2009-2010 :

- la comptabilité d'exercice et l'établissement des budgets selon la comptabilité d'exercice;
- les états financiers vérifiés;
- la mise en œuvre du modèle de l'agent principal des finances (APF).

Ces aspects feront l'objet d'une attention particulière, et l'on y consacra des ressources accordées spécifiquement pour leur réalisation.

Comptabilité d'exercice/établissement des budgets selon la comptabilité d'exercice

Les crédits du Ministère sont présentés selon la méthode de comptabilité de caisse modifiée utilisée pour l'établissement des rapports et de la responsabilisation à l'égard du Parlement. Conformément à la méthode de contrôle et d'établissement de rapports selon la comptabilité de caisse modifiée et la comptabilité d'exercice, le rapport contient des



Poursuite de la mise en œuvre de la SGRR

La Défense élabore un Cadre de mesure du rendement destiné à l'Architecture d'activités de programme mise à jour. Le but est de créer un seul système de mesure du rendement axé sur les activités de l'Architecture; ce sera l'un des fondements des mesures de rendement du plan d'investissement, des plans d'activités, du schéma stratégique de la Défense, et cela permettra d'indiquer les progrès et les responsabilités dans les rapports présentés au gouvernement. Ces mesures sont conçues pour informer la haute direction de l'atteinte des effets escomptés, lesquels sont réalisés par une saine gouvernance, la reddition de comptes, des décisions fondées et des investissements rentables.

Consolidation de la démarche ministérielle en matière de GI/TI

L'intérêt particulier des activités en ce qui concerne la consolidation de la démarche de GI/TI est de garantir que les ressources et les activités concordent davantage avec les priorités ministérielles et d'en arriver à une utilisation optimale des ressources grâce à la normalisation, à l'élimination des doublons en supprimant des systèmes qui ne sont plus nécessaires pour accroître l'accessibilité à l'information et aux technologies qu'il faut pour s'acquitter des engagements stratégiques et opérationnels de la Défense. Nous continuerons de participer activement au processus de mise à jour du cadre des politiques du Secrétariat du Conseil du Trésor afin de simplifier les politiques et les directives, particulièrement celles qui ont trait aux cadres de GI/TI et de sécurité de la TI.

Cadre de contrôle à l'appui des états financiers vérifiés du Ministère

La mise en œuvre d'un processus visant à garantir la conformité aux cadres de contrôle et l'établissement d'une vérification efficace des états financiers sont des priorités pour le Ministère. Des précisions sont données à la section Gestion des services financiers.

L'ensemble des règles

Au cours de la dernière année, le MDN a entrepris d'importants travaux (au titre de l'initiative du gouvernement du Canada sur l'ensemble des règles) afin de cerner et d'évaluer des moyens de passer à une démarche axée sur les risques relativement à la gestion du Programme du MDN et aux approbations ministérielles. Cette tâche d'enquête permettra au MDN de simplifier et d'alléger le fardeau administratif dans les secteurs à faible risque. Cela contribuera à créer la capacité nécessaire pour accroître la vigilance dans les secteurs plus risqués en plus de fournir la capacité voulue pour satisfaire aux nouvelles exigences du Programme.

Gouvernance

Bien que la structure de gouvernance actuelle réponde aux exigences du Secrétariat du Conseil du Trésor ainsi qu'à celles du Ministère, la Défense s'est engagée à améliorer constamment son aptitude à gérer l'institution. À ce titre, l'on propose un examen exhaustif de la structure de gouvernance afin d'en assurer la transparence et de garantir la compréhension du processus décisionnel, la flexibilité organisationnelle et la capacité d'adaptation aux besoins qui changent rapidement, de même que l'utilisation efficace et efficiente des effectifs et des ressources.



Services de gestion de l'information, les Services de la technologie de l'information et les Services immobiliers.

Services de gestion et de supervision

Vers l'excellence en gestion de la Défense

L'outil choisi par le gouvernement pour instaurer l'excellence en gestion au sein de la fonction publique est le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG). La Défense a adopté le CRG comme ressource ultime aux fins de l'amélioration continue à tous les échelons de gestion. En outre, l'évaluation du CRG est un document de référence clé lors de l'établissement des priorités de la Défense pour les années à venir. Compte tenu des recommandations découlant de la ronde V du CRG, la haute direction de la Défense a fixé les priorités de la Défense suivantes, qui sont liées à la gestion, pour l'année financière 2009-2010 :

1. mettre en œuvre le Plan d'investissement de la Défense;
2. poursuivre la mise en œuvre de la Structure de gestion des ressources et des résultats (SGRR);
3. consolider la démarche ministérielle en matière de gestion de l'information et de technologie de l'information (GI/TI);
4. continuer de solidifier le cadre de contrôle de base et élaborer des cadres de contrôle des matériels, de l'infrastructure et de l'information à l'appui des états financiers ministériels vérifiés;
5. adopter des mesures pour régler la question de « l'ensemble des règles » au sein de la Défense.

Mise en œuvre du Plan d'investissement de la Défense

Le Plan d'investissement (PI) brosse un tableau de la perspective d'investissement à long terme en se fondant sur la Stratégie de défense « Le Canada d'abord » ainsi que sur les éléments de la modernisation et de la transformation des Forces canadiennes qui devraient être mis en œuvre au cours des 10 prochaines années. Le PI facilite la mise en œuvre de la SDCD par la Défense puisqu'il aide à gérer la complexité à long terme de l'équilibre des ressources entre les quatre piliers qui constituent le fondement des capacités militaires – le personnel, l'équipement, la disponibilité opérationnelle et l'infrastructure. Le PI donne des directives détaillées sur la façon ainsi que sur le moment d'investir dans ces domaines ainsi que dans d'autres capacités de soutien importantes. Le PI est un *document évolutif* appuyé par un processus de développement de la force qui offre l'analyse rigoureuse nécessaire pour éclairer les principales décisions en matière d'investissement. Le processus de développement de la force identifie des objectifs de capacités à l'échelle des FC, évalue les lacunes actuelles et futures en matière de capacités et en établit l'ordre de priorité afin d'en tenir compte au moment d'investir. Le PI intègre ces considérations à d'autres besoins en investissement et financièrement à l'échelle de la Défense afin de formuler un seul plan cohérent qui garantit que l'ordre des investissements correspond aux besoins en capacités et à la disponibilité des fonds. Non seulement cela réduit-il les risques de lacunes, mais cela garantit l'abordabilité et la soutenabilité.



Résultat stratégique : Résultats stratégiques externes à l'AAP.

Allocations contribuant aux trois activités de programme.

(Mettre sur pied et maintenir des forces intégrées pertinentes, adaptées, efficaces et aptes au combat, Menér des opérations, contribuer au gouvernement, à la société canadienne et à la communauté internationale conformément aux intérêts et aux valeurs du Canada)

Section IID – Activité de programme : Services Internes

Ressources financières

(en milliers \$)

	Année financière 2009-2010	Année financière 2010-2011	Année financière 2011-2012
Dépenses ministérielles	1 387 247	1 398 289	1 401 180
Dépenses en immobilisations (y compris les dépenses ministérielles)	103 563	109 287	110 078

Source : Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère) / Vice-chef d'état-major de la Défense

*Les chiffres étant arrondis, il se peut que leur somme ne corresponde pas aux totaux indiqués

Nota :

1. C'est la deuxième tentative du Ministère pour faire rapport des données des dépenses planifiées au niveau de la sous-activité de l'Architecture d'activités de programme. Par conséquent, les chiffres font l'objet de révisions et d'améliorations constantes.

Ressources humaines

En vertu du nouveau concept d'Architecture d'activités de programme (AAP), les Services internes offrent un endroit où regrouper les entités organisationnelles, comme les responsabilités en matière de gestion des finances et de l'information, qui appuient les trois activités de programme de la Défense et leur donnent de la cohérence. Au cours de l'année financière 2009-2010, la Défense prévoit mettre en œuvre une AAP mise à jour et approuvée. Dans le cadre du nouveau concept d'AAP, les Services internes seront désignés comme une activité de programme. Cela permettra à la Défense d'indiquer précisément les données de la planification des ressources humaines dans les rapports futurs.

Sommaire de l'activité de programme et faits saillants de la planification

Les groupes d'activités décrits ci-après appuie le programme des Services internes de la Défense et les obligations ministérielles. Les groupes compris dans la présente section sont les Services de gestion et de supervision, les Services de gestion financière, les



promouvoir la sécurité, la protection et la paix dans le monde. Le Budget militaire de l'OTAN couvre les frais de fonctionnement et d'entretien des quartiers généraux militaires de l'OTAN, de même que d'autres installations et capacités de l'Alliance, dont les opérations en Afghanistan.

Le Programme OTAN d'investissement au service de la sécurité (NSIP) finance l'apport de divers locaux, installations et capacités qui sont nécessaires au soutien des fonctions des Commandements stratégiques OTAN reconnus comme dépassant les besoins nationaux de défense des pays membres individuels, ainsi que certaines installations à l'appui des opérations de l'OTAN en Afghanistan. La Force aéroportée d'alerte lointaine et de contrôle de l'OTAN (NAEW&C Force) se charge de la capacité de surveillance permettant à l'OTAN de détecter et de pister les aéronefs ennemis volant à basse altitude au-dessus de n'importe quel terrain, et aux forces de l'OTAN de transmettre des données directement de leurs aéronefs aux centres de commandement et contrôle sur terre, en mer ou dans les airs.

La contribution canadienne prévue à ces trois programmes cofinancés, en l'année financière 2009-2010, est de 185,7 millions de dollars. Le Canada participe activement à la prise de décisions dans le cadre de ces trois programmes en vue d'améliorer le contrôle, la responsabilité et la concrétisation efficace des capacités.

Apporter une contribution à la jeunesse – Cadets et Rangers juniors

Programme des cadets du Canada – Le Programme des cadets du Canada est un programme national d'instruction parrainé par le gouvernement fédéral destiné aux jeunes de 12 à 18 ans. Il est offert par la Défense, en collaboration avec la Ligue navale, la Ligue des cadets de l'armée et la Ligue des cadets de l'air. Environ 54 000 jeunes Canadiens recevront de l'instruction des cadets aux unités locales, et quelque 23 000 cadets seront choisis pour participer aux activités nationales, comme le bathlon ou le tir d'habileté ou encore pour se rendre à l'un des 24 Centres d'instruction d'été des cadets situés à l'échelle du pays.

Rangers juniors canadiens – Le Programme des Rangers juniors canadiens est destiné aux jeunes de 12 à 18 ans des collectivités autochtones, et il est offert en collaboration avec des comités locaux d'adultes. Les FC fournissent les uniformes, l'instruction, le soutien financier et administratif au personnel du Programme des cadets, de la Force régulière et de la Réserve afin d'aider à la prestation et à l'évaluation lors de visites régulières et des exercices d'entraînement sur le terrain. On trouve des patrouilles des Rangers dans 111 collectivités. Le Programme offre des activités jeunesse structurées qui font la promotion des cultures et des modes de vie traditionnels dans les collectivités éloignées et isolées du Canada. Quelque 3 300 Rangers juniors canadiens recevront de l'instruction au sein de leur unité locale, et 600 d'entre eux participeront à des séances d'entraînement avancé à l'été 2009.



Notes :

1. Les ETP militaires représentent les membres de la Force régulière des Crédits 1^{er} et 5 ainsi que les membres de la Première réserve en service de classe C.
2. Les ETP militaires découlent d'une formule financière représentative, puisqu'il n'y a aucun rapport 1:1 constant entre les ETP et les activités de programme.
3. Les effectifs civils sont planifiés grâce à l'enveloppe des traitements et salaires (ETS); par conséquent, les données des ETP représentent un équivalent en valeur monétaire.
4. Les ETP civils prévoient les projections de croissance et doivent faire l'objet d'une approbation budgétaire finale.
5. Les ETP civils comprennent le personnel affecté aux Services internes.
6. Les ETP civils comprennent les employés du Centre de la sécurité des télécommunications du Canada (CST), le Secrétariat national de recherche et de sauvetage (SNRS) et le Bureau de l'Ombudsman du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes (Omb).
7. Le remaniement des priorités des initiatives opérationnelles et/ou de gestion peut entraîner une réaffectation du personnel à d'autres activités de programme, au besoin.

Coopération et retombées industrielles

Le Plan d'investissement (PI) détaille les priorités d'acquisition de La Stratégie de défense « Le Canada d'abord » ainsi que l'échéancier des projets d'immobilisations sur une période de 20 ans. Il permettra à l'industrie canadienne de mieux planifier, de se positionner en vue des futures possibilités de contrats, de faire des recherches rigoureuses et de prendre des décisions d'investissement.

Le PI permet au gouvernement d'intéresser l'industrie canadienne tôt dans le processus d'acquisition et d'une façon plus complète. Grâce au dialogue, le gouvernement peut mieux évaluer ce que l'industrie peut fournir, déterminer le potentiel de synergies avec d'autres projets et vérifier comment la Défense, la science et la technologie industrielles peuvent être harmonisées afin de mieux positionner les fournisseurs canadiens en vue des acquisitions futures. Cela permettra à l'industrie canadienne d'être en mesure de réussir tout en aidant la Défense à bâtir une force stable aux fins de souveraineté et de sécurité, à renouveler ses liens avec les organisations de recherche et de développement à l'échelle du pays et d'être concurrentielle sur l'échiquier mondial.

L'on s'efforce d'établir les conditions voulues pour créer ces liens entre les dépenses consacrées à la défense et la création des richesses, en partie grâce au développement d'un cadre industriel pour la Défense. Ce cadre, nous aidera mieux mener à bien les initiatives de la SDCD en améliorant la collaboration dans des domaines comme l'échange de renseignements, ainsi que la gestion en coopération et l'exploitation de technologies clés permettant d'améliorer à la fois l'entreprise canadienne et la Défense. La SDCD offre à la Défense une occasion sans précédent de jouer un rôle de leadership afin de mieux lier les investissements de la Défense aux objectifs économiques du Canada, tout en satisfaisant aux exigences en matière de capacités militaires. Cela sera avantageux pour l'économie canadienne, grâce au développement de technologies canadiennes de premier ordre, en plus de doter les Forces canadiennes de capacités à la fine pointe et viables.

Programmes de l'OTAN

Le Canada, qui est un membre fondateur de l'OTAN, est déterminé à contribuer à son budget cofinancé. Notre participation est directement liée à la politique étrangère du Canada ainsi qu'à l'appui aux opérations et aux activités de l'Alliance visant à



concert avec des partenaires nationaux et internationaux pour réaliser en temps opportun des effets stratégiques et décisifs à l'appui des intérêts nationaux du Canada. Les effets conjugués de l'Afghanistan et des Jeux Olympiques d'hiver sont au centre des objectifs nationaux et internationaux du gouvernement. De l'automne 2009 à l'automne 2011, les FC veilleront à ce que leurs priorités demeurent orientées sur la réalisation de ces tâches tout en gérant l'incidence sur leur personnel.

Résultat stratégique : Bonne gouvernance, présence et influence canadiennes dans la communauté mondiale

Section IIC – Activité de programme : Contribuer au gouvernement, à la société canadienne et à la communauté internationale conformément aux intérêts et aux valeurs du Canada

Tableau de l'activité de programme

Contribuer au gouvernement, à la société canadienne et à la communauté internationale conformément aux intérêts et aux valeurs du Canada						
Ressources humaines (ETP) et dépenses planifiées (en millions \$)						
2009-2010			2010-2011			2011-2012
ETP	Dépenses planifiées	ETP	Dépenses planifiées	ETP	Dépenses planifiées	
Militaires	2 738		2 769		2 782	
Civils	3 381		3 539		3 595	
Total	6 119	1 037 130	6 308	828 581	6 377	849 605

Résultats escomptés de l'activité de programme		Indicateurs de rendement	Objectifs
• Prodiguier des conseils militaires au gouvernement du Canada		Cadets des FC : nombre de jeunes participant au Programme des cadets	Aucun objectif d'établir; élaboration d'une analyse des tendances
• Apporter du soutien aux programmes du gouvernement du Canada			
• Contribuer à l'économie et à l'innovation au Canada		Nombre de militaires participant aux activités du Programme d'aide à l'instruction militaire (PAIM) au cours des douze derniers mois	Aucun objectif d'établir
• Contribuer à l'identité canadienne			
• Contribuer à la jeunesse et à l'éducation			
• Respecter les engagements à l'égard des organisations internationales et des programmes d'échange			
• Fournir du soutien en matière de conseils et d'instruction à d'autres pays			

Sources : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense / Chef du personnel militaire / Groupe du Sous-ministre adjoint (Ressources humaines - Civils) / Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)



Opérations internationales

Reconnaissant la nature imprévisible du futur contexte de la sécurité mondiale, les FC continueront de travailler avec d'autres ministères en vue de la paix, la stabilité et la sécurité internationales. La clef de voûte des FC et de leurs opérations à l'étranger sera une approche pangouvernementale à laquelle participent la Défense et, entre autres, le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, l'Agence canadienne de développement international et Sécurité publique Canada.

L'Opération *ATHENA*, l'engagement du Canada à l'égard de la Force internationale d'assistance à la sécurité (FIAS) dirigée par l'OTAN en Afghanistan, continuera d'être le principal engagement des FC à l'étranger et de témoigner de notre participation à l'approche pangouvernementale du Canada avec d'autres grands ministères. Concentrée dans la province de Kandahar, la Force opérationnelle interarmées en Afghanistan (FOI-AFG) compte quelque 2 800 personnes employées au sein d'un groupement tactique d'infanterie, de l'Équipe de reconstruction provinciale, des Équipes de liaison et de mentorat opérationnel, de l'Élément de soutien national, de l'Élément de soutien du théâtre et du quartier général. Le personnel militaire canadien occupera aussi des postes d'état-major du Commandement de la transition conjointe de la sécurité en Afghanistan ainsi qu'au quartier général de la FIAS installé à Kaboul, et dans le cadre de l'opération *ACCIS* en tant que conseillers militaires de la Mission d'assistance des Nations Unies en Afghanistan (MANUA).

Des mesures importantes ont permis de donner suite aux recommandations clés du Rapport Manley, notamment l'intégration d'une force opérationnelle américaine au contrôle opérationnel de la FOI-AFG et le déploiement constant de capacités et d'outils d'aviation évolués. Les efforts continueront d'être axés sur l'instruction de l'Armée nationale afghane, la prestation de services de sécurité accrus à l'égard des démarches de reconstruction et de développement à Kandahar, ainsi que de la responsabilité continue à l'endroit de l'Équipe de reconstruction provinciale de Kandahar.

La Défense nationale continuera de participer activement au maintien de la paix, la stabilité et la sécurité internationales en poursuivant ses contributions aux Nations Unies (ONU), à l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN) ainsi qu'à l'Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe (OSCE). En outre, la Défense continuera d'appuyer la Stratégie des Amériques élaborée par le gouvernement en renforçant les partenariats avec les grandes nations et institutions de l'hémisphère, comme l'Organisation des États américains.

Les FC continueront de s'engager au sein de la Force multinationale et Observateurs à l'appui de la mise en œuvre des dispositions sur la sécurité du Traité de paix entre l'Égypte et Israël, aux missions de l'OTAN ainsi qu'à d'autres missions que le gouvernement juge appropriées. Les obligations internationales touchent les Amériques, l'Europe, l'Afrique, le Moyen-Orient et l'Asie du Sud-Ouest, et l'on compte quelque 5 000 membres des FC déployés à tout moment.

À la demande du gouvernement du Canada, les FC mèneront des opérations mondiales pleinement intégrées dans l'ensemble du spectre – de l'aide humanitaire au combat – de



En outre, les FC fourniront des capacités militaires particulières lorsque le Canada sera l'hôte du Sommet du G8 de 2010, et du Sommet des leaders de l'Amérique du Nord. En vue de ces événements, les FC participeront à un vigoureux programme d'exercices et d'instruction intégré, pangouvernemental et binationnel, qui a pour but d'améliorer la disponibilité opérationnelle des partenaires en sécurité ainsi que leur capacité à intervenir conjointement aux urgences dans le contexte de chacune de ces activités.

Souveraineté dans l'Arctique

La souveraineté et la sécurité dans l'Arctique sont de grandes priorités du gouvernement que l'on respectera grâce à l'élaboration d'une Stratégie pour le Nord permettant d'atteindre les objectifs visés dans le Nord canadien. Le projet courant compte quatre piliers : renforcer la souveraineté du Canada, promouvoir le développement économique et social, protéger notre patrimoine environnemental, améliorer et développer la gouvernance. Les FC ont à jouer dans l'Arctique un rôle crucial qui contribuera d'abord au premier pilier de la Stratégie en assurant la sécurité et en faisant des démonstrations de souveraineté par des opérations de surveillance et de contrôle, et en établissant une présence plus manifeste.

Pour régler les problèmes liés à une activité accrue dans cette vaste région, le gouvernement investit considérablement dans les capacités des FC pour l'Arctique. Au cours des prochaines années, la Défense continuera d'aller de l'avant avec certains projets clés, dont l'acquisition de navires de patrouille extracôtiers de l'Arctique (qui devraient commencer leurs opérations en 2013) et l'établissement d'une installation de ravitaillement en carburant et d'accostage en eau profonde à Nanisivik, à l'entrée du Passage du Nord-Ouest (dont les travaux commenceront en 2010). Cette nouvelle installation permettra aux nouveaux navires ainsi qu'aux navires de la Garde côtière canadienne de maintenir une présence fédérale durant toute la saison navigable. Le Centre d'entraînement polyvalent dans l'Arctique, à Resolute Bay, continuera d'offrir des cours qui renforceront l'expertise des FC en matière d'opérations nordiques et amélioreront leur capacité à fonctionner dans l'Extrême Arctique. De plus, l'expansion et la modernisation des Rangers canadiens assureront une présence militaire plus forte et plus efficace dans les régions éloignées du Nord. Enfin, Recherche et développement pour la défense Canada poursuivra son projet de démonstration de technologie de surveillance dans le Nord, lequel cherche à déterminer le meilleur agencement de détecteurs afin de parvenir à une connaissance de la situation complète et économique dans l'Arctique.

La Force opérationnelle interarmées (Nord) continue de planifier et d'exécuter des opérations de routine et d'urgence dans le Nord canadien, dont trois exercices annuels. Les opérations comprennent de multiples partenaires pangouvernementaux, dont la GRC, la Garde côtière canadienne, la Sécurité publique et les gouvernements territoriaux. Tout en s'activant dans l'Arctique, les FC continueront de veiller à ce que les opérations respectent les règlements environnementaux canadiens, et elles resteront déterminées à restaurer les lieux endommagés par le passé. Les FC se tiennent aussi prêtes à offrir leur aide si un incident écologique se produit dans la région.



5. Les données sur les ETP planifiées présupposent que le gouvernement enverra les Forces canadiennes mener des opérations ailleurs dans le monde, à un niveau comparable au niveau opérationnel actuel.
6. Les effectifs civils sont planifiés grâce à l'enveloppe des traitements et salaires (ETS); par conséquent, les données des ETP représentent un équivalent en valeur monétaire.
7. Les ETP civils comprennent les projections de croissance et doivent faire l'objet d'une approbation budgétaire finale.
8. Les ETP civils comprennent le personnel affecté aux Services internes.
9. Les ETP civils comprennent les employés du Centre de la sécurité des télécommunications du Canada (CST), le Secréariat national de recherche et de sauvetage (SNRS) et le Bureau de l'Ombudsman du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes (Comb).
10. Le remaniement des priorités des initiatives opérationnelles et/ou de gestion peut entraîner une réaffectation du personnel à d'autres activités de programme, au besoin.

Introduction – Opérations nationales et continentales

Les FC continueront de faire preuve d'excellence au pays en assurant la surveillance du territoire canadien, ainsi que les approches aériennes et maritimes, en menant des opérations de souveraineté, en maintenant leurs capacités en recherche et sauvetage et en collaborant avec les autorités civiles afin d'intervenir en cas d'incidents qui vont de la catastrophe naturelle à l'attaque terroriste. Pour ce faire, les FC demeureront pleinement engagées avec d'autres ministères afin de garantir une approche pangouvernementale à leurs démarches de planification et à leur participation à des exercices et à des activités d'entraînement, de même qu'à la planification d'opérations d'urgence comme le soutien aux pouvoirs civils canadiens en cas de catastrophe naturelle.

Sur le continent, le Canada restera un partenaire fiable pour ce qui est de la défense de l'Amérique du Nord en coopération avec les États-Unis. Les FC continueront de travailler en étroite collaboration avec leurs collègues américains grâce à des institutions bilatérales et binationales existantes, comme le NORAD. Les FC continueront aussi de tenir des activités d'instruction et des exercices avec les États-Unis afin de garantir une interopérabilité de haut niveau pour la défense de l'Amérique du Nord.

Vancouver 2010

Pendant la période de planification, la plus grande priorité opérationnelle nationale des FC sera le soutien à la Gendarmerie royale du Canada en vue de la sécurité des Jeux Olympiques et Paralympiques d'hiver de Vancouver 2010. Elles travailleront en étroite collaboration avec la GRC afin de planifier les aspects de la sécurité du Sommet du G8 et le Sommet des leaders de l'Amérique du Nord qui auront lieu plus tard cette même année.

Bien que la sécurité des Jeux Olympiques d'hiver de 2010 demeurera une opération nationale sous la direction de la GRC, les FC seront un important partenaire de la sécurité des Jeux et fourniront des capacités particulières, notamment la planification des opérations et des exercices ainsi que la recherche, le soutien en matière d'infrastructure et de logistique aérienne, la surveillance aérienne, terrestre et maritime, le soutien en cas d'incidents chimiques, biologiques, radiologiques ou nucléaires, le renseignement, l'élimination d'explosifs et d'autres formes d'expertise technique.

Résultat stratégique : Assurer le succès des missions à accomplir pour contribuer au maintien de la paix, de la sécurité et de la stabilité aux plans national et international

Section II B – Activité de programme : Mener des opérations

Tableau de l'activité de programme

Ressources humaines (ETP) et dépenses planifiées (en millions \$)		2009-2010		2010-2011		2011-2012	
	ETP	Dépenses planifiées	ETP	Dépenses planifiées	ETP	Dépenses planifiées	
Militaires	10 736		10 857		10 900		
Civils	2 776		2 941		2 997		
Total	13 512	3 702 818	13 798	3 651 741	13 897	2 897 446	

Résultats escomptés de l'activité de programme	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre sur pied et exécuter des opérations de renseignement, de surveillance et de reconnaissance (RSR) opérations • Maintenir le soutien RSR • Employer les forces pour mener des opérations d'urgence par suite de besoins nationaux, continuent et internationaux • Employer les forces à disponibilité opérationnelle élevée pour mener des opérations par suite de besoins nationaux, continuent et internationaux • Fournir des services courants conformément aux ententes du gouvernement du Canada et d'autres ministères, et à la demande d'autres échelons du gouvernement
Indicateurs de rendement	<p>Nombre relatif de personnes déployées dans le cadre de missions opérationnelles au cours de la dernière année</p> <p>Délai d'intervention moyen aux demandes de recherche et de sauvetage (SAR)</p>
Objectifs	<p>Aucun objectif d'établissement</p> <p>30 minutes pendant les heures ouvrables et 120 minutes les fins de semaines et les soirs</p>

Sources : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense / Chef du personnel militaire / Groupe du Sous-ministre adjoint (Ressources humaines - Civils) / Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)

Ministère)

Notas :

1. Les ETP militaires représentent les membres de la Force régulière des Crédits 1^{er} et 5 ainsi que les membres de la Première réserve en service de classe C.
2. ETP militaires déployés dans le cadre d'opérations nationales, continentales et internationales ainsi que le personnel non déployé mais affecté à des fonctions de soutien aux opérations.
3. Les ETP militaires découlent d'une formule financière représentative, puisqu'il n'y a aucun rapport constant entre les ETP et les activités de programme.
4. Les augmentations temporaires d'effectifs lors d'opérations durant l'année financière (p. ex., les rotations) créeront des fluctuations du nombre de personnels participant à l'exécution des



Ressources humaines civiles et renouvellement de la fonction publique

Afin de soutenir les démarches de renouvellement de la fonction publique, nous continuerons de faire concorder nos activités et les besoins en ressources humaines, d'améliorer nos procédés et nos pratiques relatifs aux ressources humaines, d'augmenter l'efficacité et l'efficience de la prestation des services de dotation et de renforcer nos programmes de maintien de l'effectif. Nous avons mis en place un plan d'action plurianuel conçu pour concrétiser une réduction de 20 pour cent du fardeau de dotation global. Nous avons récemment mis en place une nouvelle technologie pour améliorer la surveillance et la gestion de la charge de travail. Ce nouvel outil aidera à mesurer les progrès réalisés par notre principale initiative de renouvellement de la fonction publique, qui consiste à *réduire le fardeau de la dotation ministérielle de 20 p. 100*.

Recrutement des civils

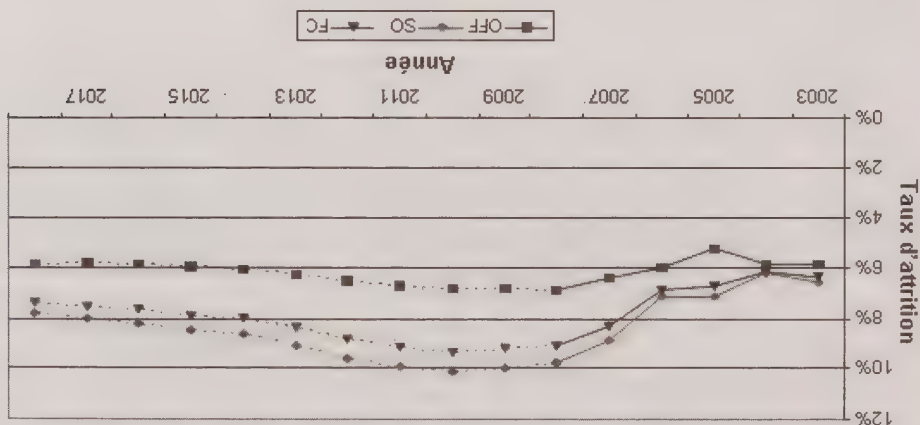
L'on poursuit notre de recrutement dynamique afin d'attirer et d'embaucher de nouveaux employés en portant une attention particulière aux groupes désignés comme en pénurie : Achats et approvisionnement, Gestion des systèmes d'ordinateurs, Gestion des finances, Réparation des navires, Officiers de navire et Manœuvres et hommes de métier. L'on continuera de faire concorder les stratégies de recrutement et les investissements ministériels pour chacun de ces groupes et l'on mettra davantage l'accent sur la formation, le développement du leadership et l'apprentissage des langues secondes. Par exemple, le nouveau Programme de stage et de développement opérationnel, ainsi que les programmes de recrutement et de perfectionnement des agents des finances et de recrutement de stagiaires politiques sont essentiels si l'on veut que la Défense ait les capacités nécessaires, en plus de garantir qu'elle puisse renouveler son effectif au fil du temps. Le fait de disposer d'un bassin de candidats solides – recrutés et personnel chevronné – dans lequel on peut puiser, est un autre facteur qui contribuera à la réussite globale de nos démarches de réduction du fardeau de la dotation.

Perfectionnement des employés civils

Les effectifs de la Défense sont disséminés à l'échelle du Canada, géographiquement parlant, et la moitié d'entre eux relèvent directement ou indirectement de militaires. La Défense est déterminée à offrir à tous les employés la formation et les outils dont ils ont besoin pour faire leur travail et à les appuyer en leur fournissant des occasions d'apprentissage continu et de perfectionnement. Au fur et à mesure que nous évoluons vers notre objectif consistant à avoir un plan d'apprentissage personnel pour tous nos employés, nous allons continuer de renforcer notre programme dynamique de mentorat et nous mettrons davantage l'accent sur le transfert des connaissances et sur la gestion de la relève.



Taux d'attrition historique et prévue de la Force régulière



Soins aux blessés et soutien aux familles

L'expérience en Afghanistan a fait ressortir la responsabilité du Ministère et des FC à l'égard des militaires, appuyés par les civils de l'Équipe de la Défense, ainsi que leurs familles. Cette responsabilité couvre les périodes précédant, durant et après le déploiement opérationnel. Les familles sont reconnues comme étant « La force conjointe », et l'on admet que le bien-être de la famille est un aspect essentiel de la disponibilité opérationnelle du militaire. Quand il sait que sa famille est prise en charge lorsqu'il est au loin et que l'on prendra soin d'elle même après son retour si le besoin s'en fait sentir, le militaire a la paix d'esprit dont il a besoin pour se concentrer sur sa mission.

Parmi nos nombreuses démarches en cours, nous étudions des initiatives permettant de combler les lacunes aux niveaux des soins aux blessés et du soutien aux familles. Cela comprend des moyens d'offrir des soins, du soutien et des services normalisés et uniformes au personnel militaire pendant la période de réintégration à la vie militaire ou civile et au travail.

Vous trouverez d'autres renseignements sur les services de ressources pour les familles des militaires sur le site Web <http://www.forces.gc.ca/site/fam/index-fra.asp>.

Forces de réserve

La Première réserve des FC sera accrue de quelque 4 000 militaires durant la période de croissance et de renouvellement. La Force de réserve apporte une contribution importante aux forces déployées, formant en moyenne 20 p. 100 de chaque rotation en Afghanistan. Ici, au pays, les réservistes constitueront l'élément central de toute opération d'urgence nationale. Les forces militaires intégrées se fient aux réservistes comme renforts et pour contribuer à toutes les opérations, dont celles en Afghanistan, aux Jeux Olympiques d'hiver de 2010 et celle consacrées à la souveraineté dans l'Arctique.



faire connaître aux Canadiens les possibilités d'emploi dans les FC, y compris au sein des groupes qui posent problème. Ces activités comprendront :

- du marketing faisant la promotion de l'attrait des métiers techniques des FC;
- des recruteurs sondant de façon proactive les collectivités afin de produire des pistes et des prospects;
- l'établissement d'un Centre national de recrutement pour attirer les candidats potentiels au-delà des limites provinciales traditionnelles;
- l'élaboration d'une stratégie de recrutement mobile qui élargira le recrutement axé sur la collectivité;
- l'augmentation du bassin de candidats par l'offre de possibilités d'emploi aux résidents permanents du Canada. Afin de ne perdre aucun candidat potentiel, les recruteurs pourront faire immédiatement une offre d'emploi conditionnelle pour les métiers prioritaires à l'issue du processus de recrutement, sous réserve de la confirmation que le sujet satisfait à toutes les exigences d'envolement des FC.

Vous trouverez d'autres renseignements sur le recrutement et les possibilités d'emploi des FC sur le site www.forces.gc.ca.

Initiatives et stratégie de maintien de l'effectif militaire

L'augmentation du rythme des opérations, la transformation des FC ainsi que les problèmes de recrutement et d'instruction imposent un stress considérable au personnel formé des FC. Outre ces difficultés, les FC ont connu une attrition supérieure à ce qui avait été prévu au cours des dernières années et, comme l'illustre le graphique qui suit, l'on prévoit un taux d'attrition supérieur à la normale pour les prochaines années. La plupart des gens qui quittent les FC le font volontairement et non pour des raisons médicales ou parce qu'ils ont atteint l'âge de la retraite obligatoire. Des études indiquent que l'attrition volontaire se produit à deux étapes : primo, avant la fin de la première année de service, et secundo, lorsque le personnel a droit à une pension. Les recherches montrent que les principaux motifs pour lesquels le personnel quitte les FC à la première année de service sont la condition physique, les problèmes personnels et familiaux, un mauvais choix de métier à l'envolement ou une piètre adaptation à la vie militaire. Pour ce qui est de l'attrition à long terme, les FC connaissent une « bulle » de *baby boomers* qui sont devenus admissibles aux indemnités de retraite. Cela a créé une montée en flèche des libérations chez ceux qui ont environ 20 ans de service.

Dans le cadre d'une stratégie détaillée et d'une grande portée, les FC étudient les moyens de promouvoir une « culture de maintien de l'effectif » à l'échelle de l'organisation. Cela garantira que les recrues arrivent avec des attentes plus réalistes au début de leur carrière dans les FC, font une transition harmonieuse à la vie militaire durant l'instruction élémentaire et répondent aux exigences en matière de conditionnement physique. Pour ce qui est du personnel comptant plus d'années de service, la stratégie étudiera les moyens d'améliorer l'équilibre travail-famille, la gestion de carrière et le soutien aux familles des militaires ainsi que les questions de qualité de vie.



Expansion prévue de la Force de réserve

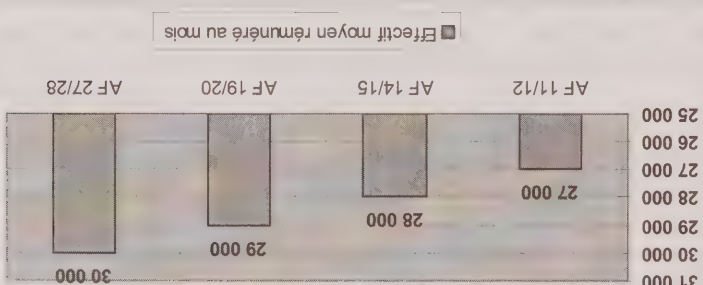


Figure 2 : Profil de croissance – Expansion de la Force de réserve (effectif rémunéré)

L'on devrait enclencher en 2009 un examen de la structure de la force de la Défense dont l'un des objectifs sera de mieux équilibrer l'enveloppe du personnel au sein du programme de défense afin d'atteindre les objectifs de la SDCCD en matière de capacités. Expansion des Rangers canadiens : Outre l'expansion de la Première réserve, l'on planifie de faire passer l'effectif des Rangers canadiens à 5 000 d'ici l'année financière 2011-2012.

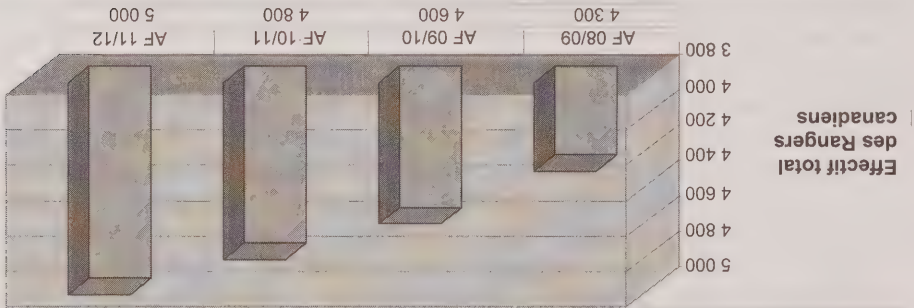


Figure 3 : Profil de croissance – Expansion des Rangers (effectif total)

Recrutement du personnel militaire

Il s'avère ardu de recruter afin de mieux refléter la diversité du Canada. Les recruteurs des FC œuvrent dans un marché de l'emploi qui s'élargit globalement et est caractérisé par un bassin décroissant de jeunes Canadiens et une demande croissante pour les techniciens et les professionnels. Le recrutement des métiers techniques des FC, qui vont de l'électronicien naval au technicien des systèmes d'information et de communications terrestres, s'avère particulièrement épineux.

Pour réussir à atteindre les objectifs de recrutement de l'année financière 2009-2010, il faut donc non seulement atteindre les objectifs globaux de recrutement des FC, mais aussi atteindre ceux de chaque groupe professionnel, particulièrement ceux qui sont sérieusement en sous-effectifs. Pour ce faire, les activités de recrutement viseront à mieux



cela va du capital humain et des compétences qu'il faut pour employer l'équipement au développement de systèmes d'instruction et de la doctrine pour les mettre en opération.

Croissance et renouvellement

Les effectifs militaires sont actuellement autour de 65 000 réguliers et des 26 000 réservistes (effectif moyen rémunéré). Dans le cadre de la SDCC, la Défense augmentera la taille des FC pour compter 70 000 membres de la Force régulière et 30 000 membres de la Force de réserve (effectif moyen rémunéré).

L'Expansion des FC permettra de renforcer les capacités interarmées et habilitantes clés, grâce à un effectif accru chez le personnel médical, les techniciens d'entretien, les spécialistes de la surveillance, de la reconnaissance et du renseignement ainsi qu'au sein des forces d'opérations spéciales. Comme l'indiquent les graphiques qui suivent, le Ministère prévoit concrétiser cette croissance d'ici l'année financière 2027-2028. L'estimation de l'expansion de la Force régulière pour l'année financière 2009-2010 2010 s'élève à 67 742 militaires pour un coût estimé à 340,5 M\$. Ce montant comprend les salaires et les frais d'opération liés à la croissance du personnel.

À l'année financière 2009-2010, l'on mesurera les progrès de l'expansion de la Force régulière en comparant l'effectif de mars 2010 à celui de mars 2009. Il est important de souligner que le taux de croissance illustre ici-bas ne peut être garanti, puisque les stratégies pour régler les problèmes de recrutement et de maintien de l'effectif ne sont pas assez au point pour en assurer le succès. Entre-temps, compte tenu des incertitudes futures, l'on estime que les attentes liées à la croissance devraient être réservées. En définitive, la priorité de la Défense sera le maintien des capacités actuelles des ressources humaines, puis la croissance pour atteindre les objectifs d'expansion militaires fixés dans la SDCC.

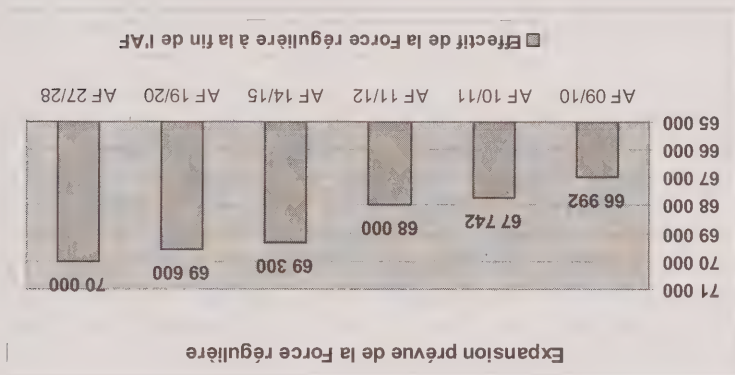


Figure 1 : Profil de croissance – Expansion de la Force régulière



de l'acquisition d'équipement dont on avait grandement besoin. Outre l'achat des aéronefs de transport stratégique *Globemaster C-17* déjà en service, le gouvernement acquiert des aéronefs de transport tactique *Hercules C-130J* et a annoncé des plans d'acquisition d'hélicoptères de transport moyen à lourd (HELTML), de navires de ravitaillement, d'un parc de camions logistiques moyens, de chars *Leopard 2* et de navires de patrouille extracôtiers/de l'Arctique.

Conformément à la SDCD, les acquisitions planifiées qui sont indiquées ci-après offrent un fondement solide au renouvellement des plateformes d'équipement de base des FC. Celles-ci pourront donc mener des opérations de façon plus efficace et sécuritaire, au pays comme à l'étranger. Les acquisitions prévues comprennent :

- le remplacement des destroyers et des frégates;
- l'aéronef de recherche et de sauvetage à voilure fixe;
- le avions de chasse de la prochaine génération;
- l'aéronef de patrouille maritime;
- les véhicules et les systèmes de combat terrestre.

Pour obtenir des détails sur les décaissements et les dépenses (comptabilité d'exercice) pour les grands projets, veuillez consulter la Section III : Renseignements supplémentaires – Tableau 13.

Disponibilité opérationnelle

La disponibilité opérationnelle est constituée de deux aspects : premièrement, la capacité opérationnelle, soit la capacité réelle d'exécuter la mission pour laquelle elle a été développée et financée et, deuxièmement, d'un temps de réaction. La disponibilité opérationnelle orientera la gestion des FC afin de garantir que nous pouvons déployer plus rapidement et efficacement, tandis que la planification de la défense continue d'évoluer avec la mise en œuvre de la Stratégie de défense « Le Canada d'abord ». Cette approche sera garante de notre capacité à respecter notre mandat et des ordres, à atteindre d'autres objectifs stratégiques, ainsi que du processus de planification des activités de la Défense qui est sous-jacent à toute la planification de la Défense. La mise en œuvre de la SDCD permettra de renforcer encore la disponibilité opérationnelle des FC. Les investissements planifiés, plutôt que ponctuels, seront améliorés et le financement supplémentaire garantira que les membres du personnel sont entraînés aux niveaux voulus et que l'on dispose de davantage d'équipement pour l'entraînement et pour les opérations.

Maintien en puissance

Le maintien en puissance, c'est l'aptitude d'une force militaire à maintenir ses capacités durant les opérations, au pays comme à l'étranger, à court terme, tout en continuant de développer et mettre en place de nouvelles capacités pour assurer le succès à long terme. Pour ce qui est du court terme, de récentes augmentations du financement à des activités visant le maintien en puissance ont grandement aidé à remettre l'équipement à un niveau de disponibilité opérationnelle plus acceptable. Dans une perspective à plus long terme, cela peut prendre des années pour concevoir et acquérir de l'équipement majeur neuf;



2. Les ETP militaires découlent d'une formule financière représentative, puisqu'il n'y a aucun rapport financier 2010-2011. Il y a aucune allocation prévue pour la class C à partir de février 2011. classe C compte environ 2 100 durant l'année financière 2009-2010 et 1 600 pour l'année financière 2010-2011. Il y a aucune allocation prévue pour la class C à partir de février 2011.
3. Les ETP militaires représentent les membres militaires attribués au Services internes : 1 268 durant l'année financière 2009-2010, 1 282 durant l'année financière 2010-2011, et 1 287 durant l'année financière 2011-2012.
4. Les effectifs civils sont planifiés au moyen d'une enveloppe des traitements et salaires (ETS). Ainsi, les données des ETP représentent une valeur monétaire équivalente.
5. Les ETP civils prévoient les projections de croissance et doivent faire l'objet d'une approbation budgétaire finale.
6. Les ETP civils comprennent le personnel affecté aux Services internes.
7. Les ETP civils comprennent les employés du Centre de la sécurité des télécommunications du Canada, le Secrétariat national de recherche et de sauvetage et le Bureau de l'Ombudsman du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes.
8. Le remaniement des priorités des initiatives opérationnelles et/ou de gestion peut entraîner une réaffectation du personnel à d'autres activités de programme, au besoin.

Acquisitions d'immobilisations planifiées

La Défense continuera, à l'interne et en collaboration avec des ministères partenaires, de mettre en œuvre la SDCD en revoquant son approvisionnement, tout en rebâtissant la capacité d'assurer la prestation d'un programme d'investissement croissant dans les capacités de défense. L'on a déjà instauré un certain nombre de réformes ciblant une diminution du cycle de délais d'acquisition, tout en atteignant un équilibre convenable entre les coûts, les risques et les besoins. Ces réformes comprennent les aspects suivants :

- recourir aux solutions militaires/commerciales en vente libre dans la mesure du possible;
- minimiser les spécifications techniques;
- réorienter les maîtres ressources vers deux divisions des grands projets afin de superviser les principaux projets de transformation. Ces divisions agissent comme centre d'expertise fournissant du personnel cible et chevronné qui peut gérer des acquisitions complexes;
- utiliser des spécifications militaires de haut niveau axées sur le rendement dans la mesure du possible;
- évaluer les propositions en fonction de la rentabilité et non du coût le plus bas;
- établir des contrats de soutien en service à long terme avec des entreprises nationales allant de pair avec les acquisitions de systèmes, où une seule entité est responsable du rendement et de la disponibilité des systèmes;
- prendre en compte le rendement antérieur du vendeur lors du processus d'évaluation.

Pour réaliser les objectifs politiques du gouvernement, les FC auront besoin d'un vaste éventail de capacités afin de garantir la souveraineté de notre pays et la protection de tous les Canadiens. Elles doivent être pleinement intégrées, adaptables, polyvalentes et aptes au combat.

Les besoins essentiels des FC en matière de capacités de combat représentaient entre 45 et 50 milliards de dollars en acquisitions d'immobilisations sur 20 ans, montants qui seront dirigés vers les projets indiqués plus loin et constituent un investissement sans précédent dans les secteurs canadiens de l'industrie, du savoir et de la technologie. L'on a déjà fait de grands progrès grâce à un certain nombre d'initiatives clés, particulièrement au niveau



SECTION II : Analyse des activités de programme par résultat stratégique

Résultat stratégique : La confiance des Canadiens dans la capacité pertinente et crédible du MDN et des FC pour répondre aux engagements en matière de défense et de sécurité

Section II A – Activité de programme : Mettre sur pied et maintenir des forces intégrées pertinentes, adaptées, efficaces et aptes au combat

Introduction

La capacité de garantir des forces stables aux fins de la souveraineté et de la sécurité se traduira par l'atteinte de l'équilibre entre les opérations de routine et les grandes opérations comme les Jeux Olympiques d'hiver de 2010, notre rôle actuel en Afghanistan et les interventions lors de crises au pays et à l'étranger.

Tableau de l'activité de programme

Ressources humaines (ETP) et dépenses planifiées (en millions \$)						
Mettre sur pied et maintenir des forces intégrées pertinentes, adaptées, efficaces et aptes au combat						
2009-2010			2010-2011		2011-2012	
ETP	Dépenses planifiées	ETP	Dépenses planifiées	ETP	Dépenses planifiées	
55 618		55 716		54 318		
Civils	26 030	27 447		27 503		
Total	81 648	14 865 806	83 163	14 712 953	81 821	14 549 021

Résultats escomptés de l'activité de programme			Indicateurs de rendement	Objectifs
• Maintenir les unités opérationnelles	• Maintenir les unités opérationnelles déployables	• Recruter et instruire le personnel	• Fournir un soutien fixe national, y compris l'infrastructure, l'approvisionnement, les commandes fixes, le développement de la force, la recherche et le développement	• Acquérir des immobilisations
			Croissance nette : réelle comparée à la croissance prévue des FC	Augmentation de 1 492 membres de la Force régulière
			Taille de l'effectif civil : ETP civils comparés à l'effectif réel	Voir la note 6 au bas du tableau des ressources humaines

Sources : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense/Chef du personnel militaire/Groupe du Sous-ministre adjoint (Ressources humaines - Civils)/Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)

Notes :

1. Les ETP militaires représentent les membres de la Force régulière des Crédits 1^{er} et 5 ainsi que les membres de la Première réserve en service de classe C. La Première réserve en service de



Soutien aux Jeux Olympiques d'hiver de 2010– Opération <i>PODIUM</i>	Les FC ont prévu que le gros des opérations nationaux sera à l'appui de la Gendarmerie royale canadienne.	NOUVEAU	Résultats stratégiques : La confiance des Canadiens dans la capacité pertinente et crédible du MDN et des FC pour répondre aux engagements en matière de défense et de sécurité.	Activités de programme : Mettre sur pied et maintenir des forces intégrées pertinentes, adaptées, efficaces et aptes au combat.	<p>Pourquoi est-ce une priorité?</p> <p>- Sous la direction de la GRC, les FC seront un partenaire majeur de la sécurité des Jeux, et fourniront de nombreuses capacités uniques.</p> <p>Plans pour respecter la priorité</p> <p>- Les FC fourniront des capacités militaires dans divers domaines, dont la planification des opérations et des exercices ainsi que la recherche; l'infrastructure et le soutien logistique aérien; la surveillance aérienne; terresre et maritime; le soutien en cas d'incidents chimiques, biologiques, radiologiques et nucléaires; le renseignement; l'élimination des explosifs ainsi que d'autres formes d'expertise technique.</p>
---	---	---------	--	---	---

Priorités de gestion	Type ¹	Liens avec les résultats stratégiques	Description
Vers l'excellence en gestion de la Défense	COURANT	Résultat stratégique : Bonne gouvernance, présence et influence canadiennes dans la communauté mondiale	<p>Pourquoi est-ce une priorité?</p> <p>- Conformément au Cadre de responsabilité de gestion, amélioration continue de l'excellence en gestion à l'échelle de la fonction publique.</p> <p>Plans pour respecter la priorité</p> <p>- Finaliser les préparatifs de l'examen stratégique du Système de gestion des dépenses.</p> <p>- Poursuivre la mise en œuvre de la SGR.</p> <p>- Consolider la GI/TL.</p> <p>- Renforcer le cadre de contrôle central à l'appui des états financiers vérifiés.</p> <p>- Adresse Web des règles.</p>

Source : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense et Groupe de l'État-major interarmées stratégique

Légende : Engagement antérieur : engagement lors d'une des deux années financières précédant celle du présent rapport; **Courant** : engagement depuis au moins les trois années financières précédant celle du présent rapport; **Nouveau** : engagement nouveau pour l'année faisant l'objet du présent RPP.



Services internes

Services internes – Total des dépenses moins les revenus				
Ressources	Dépenses prévues 2008-2009	Dépenses planifiées 2009-2010	Dépenses planifiées 2010-2011	Dépenses planifiées 2011-2012
Dépenses ministérielles (en milliers \$)	1 304 460	1 387 247	1 398 289	1 401 180
Dépenses en capital (en milliers \$) (compris dans les Dépenses ministérielles)	126 521	103 563	109 287	110 078

Source : Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)

Nota : Les Services internes ne constituent pas une activité de programme définie au sein de l'actuel concept d'AAP.

Contribution des priorités aux résultats stratégiques

Priorités opérationnelles	Type ¹	Liens avec les résultats stratégiques	Description
Réussite des opérations et de la mission en Afghanistan – Opération ATHENA, l'engagement du Canada au sein de la Force internationale d'assistance à la sécurité (FIAS) dirigée par l'OTAN en Afghanistan	ENGAGEMENT ANTÉRIEUR	Résultats stratégiques : La confiance des Canadiens dans la capacité pertinente et crédible du MDN et des FC pour répondre aux engagements en matière de défense et de sécurité. Activités de programme : mettre sur pied et maintenir des forces intégrées pertinentes, adaptées, efficaces et aptes au combat.	Pourquoi est-ce une priorité? - soutien aux objectifs du gouvernement; - continuera d'être axée sur l'instruction de l'Armée nationale afghane, la prestation d'une sécurité accrue en vue des efforts de reconstruction et de développement à Kandahar - Environ 2 800 personnes employées dans un groupement tactique d'infanterie, l'Équipe de reconstruction provinciale, des équipes de soutien provincial, l'Élément de soutien national, l'Élément de soutien théâtral et un quartier général.



Résultat stratégique n° 3 : Bonne gouvernance, présence et influence canadiennes dans le monde	
Indicateur de rendement	
Cadets des FC : nombre de jeunes participant au Programme des cadets	Programme des cadets
Nombre de militaires participant aux activités du Programme d'aide à l'instruction militaire (PAIM) au cours des douze derniers mois	Aucun objectif d'établissement
Aucun objectif d'établissement; élaboration d'une analyse des tendances	
Objectifs	

Activité de programme ^{1,3}	Dépenses prévues 2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	Harmonisation avec les résultats du gouvernement du Canada ²

Contribuer au gouvernement, à la société canadienne et à la communauté internationale conformément aux intérêts et aux valeurs du Canada	Dépenses ministérielles (en milliers de dollars)		Dépenses d'immobilisations (en milliers de dollars - compris dans les Dépenses ministérielles)		Partenariat nord-américain solide et mutuellement avantageux
	Economie innovatrice et axée sur le savoir	Culture et patrimoine canadiens	Monde protégé et en sécurité grâce à la coopération internationale	33 564	
	1 144 727	1 037 130	828 581	849 605	
	46 286	26 190	31 004	31 004	

Notas :

1. Pour la description des activités de programme, veuillez accéder au Budget principal des dépenses sur le site : http://www.lbs-sct.gc.ca/est-pre/20082009/me-bd/pub/ME-002_f.asp
2. Bien que la Défense contribue activement à tous les résultats du gouvernement du Canada, les domaines où la Défense apporte une contribution principale sont indiqués. Un résumé des liens entre les activités de programme de la Défense et les secteurs de résultats du gouvernement du Canada se trouve à l'annexe J.
3. Les dépenses ministérielles prévues par sous-activité de programme de l'AAP sont identifiées dans la Section III – Renseignements supplémentaires – tableau 14.



9. Les rapports, la planification et les allocations relatifs à l'effectif total de la Première réserve reposent sur des rapports mensuels présentés par le SMA(GI)/DIRHG. Le nombre de l'effectif total de la Première réserve est un aperçu prévisionnel de fin d'année.
10. Expansion des Rangers canadiens pour arriver à 5 000 d'ici l'année financière 2011-2012.

Tableau du sommaire de la planification

Indicateurs de rendement		Objectifs	
Croissance nette : réelle comparée à la croissance planifiée des FC		Augmentation de 1 492 membres de la Force régulière.	
Taille de l'effectif civil : ETP civils comparés à l'effectif réel.		Voir la note 6 au bas de la page 19 du tableau des ressources humaines	
Activité de programme ^{1,3}	Dépenses prévues 2008-2009	Dépenses planifiées (dépenses totales nettes – en milliers de dollars)	
		Harmonisation avec les résultats du gouvernement du Canada ²	
	2009-2010	2010-2011	2011-2012
	Dépenses ministérielles (en milliers de dollars)		
	Communautés protégées et en sécurité		
	Partenariat nord-américain solide et mutuellement avantageux		
	Dépenses d'immobilisations (en milliers de dollars - compris dans les Dépenses ministérielles)		
	4 395 690		
	4 174 067		
	3 997 298		
	2 933 445		
	Mettre sur pied et maintenir des forces intégrées pertinentes, adaptées, efficaces et aptes au combat		

Indicateur de rendement		Objectifs					
Nombre relatif de personnes déployées dans le cadre de missions opérationnelles au cours de la dernière année		Aucun objectif d'établissement					
Délai d'intervention moyen pour les demandes de recherche et sauvetage (SAR)		30 minutes durant les heures ouvrables et 120 minutes les soirs/fins de semaine					
Activité de programme ^{1,3}		Dépenses planifiées (dépendances totales nettes – en milliers de dollars)					
Dépenses prévues 2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012				
				Harmonisation avec les résultats du gouvernement du Canada ²			
Dépenses ministérielles (en milliers de dollars)		Communautés protégées et en sécurité					
2 872 874		3 702 818		3 651 741		2 897 446	
Dépenses d'immobilisations (en milliers de dollars - compris dans les Dépenses ministérielles)							
307 660		445 223		467 553		460 431	
						Partenariat nord-américain solide et mutuellement avantageux	



Ressources humaines

Le tableau qui suit dresse un résumé du total des ressources humaines prévues à la Défense pour les trois prochaines années financières.

Équivalents à temps-plein (ETP)	Année financière 2009-2010 ¹	Année financière 2010-2011	Année financière 2011-2012
Force régulière ²	66 992	67 742	68 000
Réserve – Service de classe C ³	2 100	1 600	A déterminer ⁴
Total des ETP militaires ⁵	69 092	69 342	68 000
Civils ⁷	28 825 ⁶	30 355 ⁶	30 411 ⁶
Total	97 917	99 697	A déterminer ⁴
Effectif rémunéré de la Première réserve (toutes classes confondues)	26 100	26 100	27 000
Effectif total de la Première réserve (toutes classes confondues) ⁹	35 500	35 500	A déterminer ⁴
Cadre des instructeurs de cadets	7 500	7 500	7 500
Rangers canadiens ¹⁰	4 600	4 800	5 000

Source : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense

Notes :

1. Le nombre des ETP prévus repose sur les effectifs prévus.
2. Ce nombre reflète l'effectif total planifié de la Force régulière. Le cadre fiscal actuel limite l'expansion de la Force régulière à un maximum de 68 000 membres d'ici l'AF 2011-2012. Cette limite stratégique ne comprend pas le personnel affecté aux autres ministères et les Ressources en personnel pour la gestion des projets (RPGP) rémunérés en vertu des projets du Crédit 5.
3. Militaires en service de classe C qui sont actuellement en renfort aux forces déployées dans le cadre d'opérations au titre de la Force opérationnelle en Afghanistan (FOA). Les militaires de classe C sont inscrits séparément pour maintenir la visibilité des réservistes employés à l'appui des opérations de déploiement/de contingence, y compris le soutien aux Jeux Olympiques d'hiver de 2010.
4. Les affectations de classe C pour l'année financière 2011-2012 sont à déterminer.
5. Expansion des Rangers canadiens pour atteindre 5 000 membres d'ici l'AF 2011-2012. Les statistiques des équivalents temps plein militaires comprennent le service de classe C.
6. Le maintien à long terme des effectifs civils a été établi à un équivalent de 25 000 ETP dans l'Enveloppe des traitements et salaires (ETS). Certains programmes et initiatives, comme le programme de stages, et le besoin d'un afflux à court terme de personnel en gestion de projet ainsi que de soutien aux opérations de déploiement, continueront de porter le nombre de civils au-delà de la limite des 25 000 ETP correspondants dans l'ETS prévus par la Stratégie de défense « Le Canada d'abord ».
7. Néanmoins, l'on prévoit que le Ministère aura de la difficulté à recruter et à garder suffisamment d'employés talentueux, vu que le nombre de personnes admissibles à la retraite continuera d'augmenter. Le Ministère étudie actuellement des options d'investissement permettant de continuer l'embauche au-delà de la marque des 25 000 ETP pour les cinq prochaines années, à titre de mesure temporaire afin de garantir le maintien de l'effectif au niveau maximal possible à long terme.
8. Les statistiques sur les ETP civils comprennent les employés du Centre de la sécurité des télécommunications (CST), du Bureau de l'Ombudsman (Omb) ainsi que du Secréariat national de recherche et de sauvetage (SNRS). Pour de plus amples renseignements, veuillez consulter respectivement les tableaux 2, 4 et 6 de la section IV : Tableaux des ressources humaines et financières de la Défense et de certaines organisations du portefeuille de la Défense.
9. Les rapports, la planification et les allocations relatives à la moyenne mensuelle de l'effectif total rémunéré de la Première réserve reposent sur des rapports mensuels présentés par le Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)/DFCS et par le Sous-ministre adjoint (Gestion de l'information)/DIRHG. Le nombre de l'effectif total de la Première réserve est un aperçu prévisionnel de fin d'année. La Stratégie d'abord « Le Canada d'abord » prévoit une expansion de la Force de réserve à 27 000 militaires (effectif rémunéré moyen) d'ici l'année financière 2011-2012.



- g. Les pouvoirs de dépenser seront sollicités par le biais du Budget supplémentaires des dépenses année financière 2009-2010 (A). Pour l'année financière 2010-2011 et par la suite, les pouvoirs de dépenses seront accordés par le biais de la mise à jour annuelle des niveaux de référence de 2010-2011.
- h. Pour l'année financière 2011-2012, les pouvoirs de dépenses seront accordés par le biais de la mise à jour annuelle des niveaux de référence de 2010-2011.
- i. Le renouvellement du programme sera sollicité pour assurer un financement continu se poursuivant en 2010-2011.
- j. Les pouvoirs de dépenser seront sollicités par le biais du Budget supplémentaires des dépenses année financière 2009-2010 (A). Pour l'année financière 2010-2011 et par la suite, les pouvoirs de dépenses seront accordés par le biais de la mise à jour annuelle des niveaux de référence de 2010-2011.
4. Ce montant représente le supplément de 0,5 p. 100 de financement que le MDN pour compenser la perte de pouvoir d'achat découlant de la hausse des prix annoncée dans le Budget 2008.
5. Le cadre fiscal actuel limite l'expansion de la Force régulière à un maximum de 68 000 membres d'ici l'AF 2011-2012. Les affectations de classe C pour l'année financière 2011-2012 sont à déterminer. Veuillez consulter « Ressources humaines » à la page 17.

(en milliers \$)	Dépenses prévues 2008-2009	Dépenses planifiées 2009-2010	Dépenses planifiées 2010-2011	Dépenses planifiées 2011-2012
Réinstallation de la Force opérationnelle interarmées 2 (3.f)		147 147	141 449	26 737
Projet de véhicule de soutien moyen (3.g)		140 796	(180 117)	(63 973)
Navire de patrouille extracôtière/de l'Arctique (3.f)		95 900	164 500	280 800
Total des ajustements	849 381	1 753 540	1 434 756	530 345
Total des dépenses prévues/planifiées	19 143 137	20 993 001	20 591 564	19 697 252
Moins : les revenus non disponibles	30 591	20 539	31 639	16 231
Plus : le coût des services reçus sans frais	703 275	728 484	744 593	750 934
Total des dépenses du Ministère	19 815 821	21 700 946	21 304 517	20 431 954
Équivalents temps plein		97 517	99 697	À déterminer⁵

Source: Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)

Notas:

1. Les chiffres ayant été arrondis, leur somme ne correspond pas nécessairement au total indiqué.
2. La colonne « Dépenses prévues 2008-2009 » indique des éléments reportés, mais non encore approuvés dans le Budget supplémentaire des dépenses de l'année financière 2008-2009 (B) et (C) au moment où le présent document a été préparé.
3. Approbation anticipée des postes figurant aux ajustements des niveaux de dépenses planifiées :
 - a. Les pouvoirs de dépenser seront sollicités par le biais du Budget supplémentaire des dépenses année financière 2009-2010 (B). Pour l'année financière 2010-2011 et par la suite, les pouvoirs de dépenses seront accordés par le biais de la mise à jour annuelle des niveaux de référence de 2010-2011.
 - b. Les pouvoirs de dépenser seront sollicités par le biais du Budget supplémentaires des dépenses 2009-2010 (A).
 - c. Les pouvoirs de dépenser seront sollicités par le biais du Budget supplémentaires des dépenses 2009-2010 (A). Pour 2010-2011 et par la suite, les pouvoirs de dépenser seront accordés par le biais de la mise à jour annuelle des niveaux de référence de 2010-2011.
 - d. Les pouvoirs de dépenser seront réduits par le biais du Budget supplémentaires des dépenses 2009-2010 (A). Pour 2010-2011 et par la suite, les pouvoirs de dépenser seront réduits par le biais de la mise à jour annuelle des niveaux de référence de 2010-2011.
 - e. Les pouvoirs de dépenser seront réduits par le biais du Budget supplémentaires des dépenses 2009-2010 (A). Pour 2010-2011, les pouvoirs de dépenser seront réduits par le biais de la mise à jour annuelle des niveaux de référence de 2010-2011.
 - f. Les pouvoirs de dépenser seront sollicités pour assurer un financement continu pour la phase mise en œuvre du projet débutant à l'année financière 2009-2010.



(en milliers \$)	Dépenses prévues 2008-2009	Dépenses planifiées 2009-2010	Dépenses planifiées 2010-2011	Dépenses planifiées 2011-2012
De 2008-2009 jusqu'aux ajustements autres que ceux du Budget supplémentaire des dépenses de la Défense nationale				
Report du budget de fonctionnement - CT Crédit 25	200 000			
Régime d'avantages sociaux des employés (RASE)	56 258			
Financement pour les dépenses admissibles des listes de paye - CT Crédit 30	27 482			
Augmentation de salaire des civils – CT Crédit 15	22 190			
Affectation bloquée	(441 351)			
Aux niveaux des dépenses prévues				
Financement par reconduction pour la mission en Afghanistan(3.a)		822 000	943 000	178 000
Report de crédits – Investissements stratégiques (3.j)		141 706	228 517	(53 834)
Plan d'action pour les lieux contaminés fédéraux 2008-2009 (3.b)		23 403	-	-
Programme de contribution pour soutenir les travaux d'assainissement des anciennes stations radars du réseau Mid-Canada en Ontario (3.c)		8 931	6 595	5 571
Régime d'avantages sociaux des employés (RASE)		6 134	672	477
Politiques sur la rémunération applicables aux Forces canadiennes (3.c)		934	934	934
Recherche sur l'opinion publique (3.d)		(454)	(454)	(454)
Transfert aux Pêches et Océans Canada - Pour des investissements dans des initiatives de coordination de la recherche et du sauvetage à l'échelle du Canada (3.e)		(474)	(235)	-
Fonds retournés pour nouvelle réaffectation (3.e)		(2 504)	(1 193)	-
Budget 2005, 2006, 2007 & 2008 – Annonces				
2010 Jeux Olympiques d'hiver et les Jeux Paralympiques (3.b)		205 020	-	-
Compensation partielle pour la diminution du pouvoir d'achat découlant de l'augmentation des prix (3.h) (4)		-	-	85 000
Améliorer la sécurité publique en vertu de la collaboration en sciences et en technologie : Programme technique de sécurité publique (PTSP) (3.i)		-	3 087	3 087
Investissements stratégiques en immobilisations				
Char de combat principal (3.f)		165 000	128 000	68 000

(en milliers \$)		Dépenses prévues 2008-2009	Dépenses planifiées 2009-2010	Dépenses planifiées 2010-2011	Dépenses planifiées 2011-2012
Transfert à l'Environnement Canada (507 \$) et aux Pêches et Océans Canada (157 \$) - Pour des investissements dans des initiatives de coordination de la recherche et du sauvetage à l'échelle du Canada		(664)			
Transfert à Affaires étrangères et Commerce international Canada – Pour apporter du soutien au personnel ministériel affecté à des missions à l'étranger		(672)			
Autorisations de dépenses disponibles dans le cadre du Crédit et aussi d'un autre Crédit par la suite de la diminution des dépenses liés à la recherche d'opinion publique et aux retards des projets du Plan d'action pour les lieux contaminés fédéraux		(776)			
Transfert au Bureau du Commissaire du Centre de la sécurité des télécommunications - Pour apporter du soutien au commissaire du Centre de la sécurité des télécommunications		(1 365)			
Transfert de l'Agence de la santé publique du Canada (1 665 \$) et l'Environnement Canada (80 \$) - Pour des initiatives de santé publique		(1 845)			
Autorisations de dépenses disponibles dans le cadre du Crédit et aussi d'un autre Crédit par suite de l'annulation du système de gestion des renseignements et d'échange de données maritimes		(2 800)			
Transfert à la Gendarmerie royale du Canada (1 641 \$), à Santé Canada (1 008 \$), à l'Agence de la santé publique du Canada (460 \$), à l'Environnement Canada (315 \$), aux Ressources naturelles Canada (196 \$), au Service canadien du renseignement de sécurité (151 \$) et aux Pêches et Océans Canada (15 \$) – Pour des initiatives de sécurité publique liées à l'initiative de recherche et de technologie chimique, biologique, radiologique et nucléaire		(3 786)			
Transfert au Conseil national de recherches Canada – Pour le transfert de 36 hectares de terrain à Ottawa		(6 907)			
Autorisations de dépenses disponibles dans le cadre du Crédit par suite des retards avec certains des principaux projets d'immobilisations		(63 721)			
Autorisations de dépenses disponibles dans le cadre du Crédit par suite de la diminution des besoins liés aux retards du Projet d'hélicoptères de transport moyen à lourd		(138 606)			



(en milliers \$)	Dépenses prévues 2008-2009	Dépenses planifiées 2009-2010	Dépenses planifiées 2010-2011	Dépenses planifiées 2011-2012
Transfert du Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie - Pour soutenir la recherche au Collège militaire royal par le biais du Programme d'appui aux professeurs universitaires	80			
Transfert du Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie of Canada – Pour soutenir le Programme de professeurs-chercheurs industriels au Collège militaire royal	78			
Transfert de la Gendarmerie royale du Canada – Fonds inutilisés liés aux initiatives de coordination de la recherche et du sauvetage à l'échelle du Canada	66			
Financement permettant d'apporter un soutien accru aux agents de la Couronne à l'échelle du Canada	6			
Transfert aux Affaires indiennes et du Nord canadien – Pour le Programme de formation scientifique dans le Nord	(25)			
Transfert à la Gendarmerie royale du Canada - Pour des investissements dans des initiatives de coordination de la recherche et du sauvetage à l'échelle du Canada	(88)			
Transfert aux Affaires indiennes et du Nord Canada – Pour les frais assumés à l'appui du Programme de gestion d'anciens sites contenant des munitions explosives non explosées	(138)			
Transfert aux Pêches et Océans Canada - Pour des investissements dans des initiatives de coordination de la recherche et du sauvetage à l'échelle du Canada	(176)			
Transfert à l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada – À l'appui de la collectivité nationale des gestionnaires	(338)			
Transfert aux Affaires indiennes et du Nord canadien – Pour couvrir les dépenses assumées par la Première nation lors de l'administration du nettoyage des sites visés par l'Ordonnance qui sont contaminés par les munitions explosives non explosées.	(396)			
Transfert au Agence canadienne d'inspection des aliments (350 \$) et au Service canadien du renseignement de sécurité (80 \$) - Pour des initiatives de sécurité publique liées à l'Initiative de recherche et de technologie chimique, biologique, radiologique et nucléaire	(430)			

(en milliers \$)	Dépenses prévues 2008-2009	Dépenses planifiées 2009-2010	Dépenses planifiées 2010-2011	Dépenses planifiées 2011-2012
Transfert de l'Agence des services frontaliers du Canada (941 \$), Gendarmerie royale du Canada (680 \$), et Transports Canada (482 \$) - Pour des initiatives de sécurité publique liées au retour de financement inutilisé pour les Centre des opérations de sécurité maritime	2 103			
Transfert de l'Agence de la santé publique du Canada – Pour des initiatives de santé publique liées au retour de financement inutilisé dans le cadre de l'initiative de recherche et de technologie chimique, biologique, radiologique et nucléaire	865			
Transfert du Conseil de recherches en sciences humaines – Pour soutenir les coûts indirects de la recherche financée par le fédéral au Collège militaire royal	800			
Réinvestissement des redevances de la propriété intellectuelle	669			
Transfert du Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie (280 \$) et du Conseil de recherches en sciences humaines (53 \$) - Pour soutenir le Programme des chaires de recherche du Canada au Collège militaire royal	333			
Financement pour soutenir la programme de contribution à l'appui des travaux d'assainissement des anciennes stations radars du réseau Mid-Canada en Ontario	317			
Transfert à Affaires étrangères et Commerce international Canada – Pour apporter du soutien aux responsabilités du Ministre en matière de représentation régionale de la Nouvelle-Écosse et de l'Île-du-Prince-Édouard	310			
Financement lié à l'évaluation, à la gestion et à l'assainissement des lieux contaminés fédéraux (poste horizontal)	286			
Financement pour l'établissement d'un Centre des opérations de sécurité maritime de la voie maritime des Grands Lacs/Saint-Laurent afin d'améliorer les capacités en matière de sécurité dans la région en ce mant les menaces à la sécurité nationale et en les prenant en charge (poste horizontal)	173			
Transfert des Affaires étrangères et Commerce international Canada - Pour apporter du soutien lors de l'étape finale de la prestation des descriptions de travail génériques et de la mise en œuvre des nouvelles descriptions de travail à l'échelle de tous les ministères par le Conseil des ressources humaines	106			

**Dépenses ministérielles prévues et équivalents temps plein**

(en milliers \$)	Dépenses prévues 2008-2009	Dépenses planifiées 2009-2010	Dépenses planifiées 2010-2011	Dépenses planifiées 2011-2012
Mettre sur pied et maintenir des forces intégrées pertinentes, adaptées, efficaces et aptes au combat	13 608 994	14 339 596	14 396 993	14 408 306
Mener des opérations	2 460 906	2 692 101	2 730 174	2 723 092
Contribuer au gouvernement, à la société canadienne et à la communauté internationale conformément aux intérêts et aux valeurs du Canada	1 341 161	1 200 433	1 001 779	1 004 380
Services internes	1 284 281	1 423 434	1 433 694	1 423 869
Budgétaire du Budget des dépenses principales (brut)	18 695 342	19 655 564	19 562 640	19 559 647
Moins le revenu disponible	(401 586)	(416 103)	(405 833)	(392 740)
Total – Budget principal des dépenses	18 293 756	19 239 461	19 156 808	19 166 906
Ajustements				
De 2008-09 jusqu'au Budget supplémentaire des dépenses de la Défense nationale				
Financement pour le grand projet d'acquisition de biens d'équipement assurant la capacité de transport aérien tactique	557 343			
Financement pour la mission militaire du Canada en Afghanistan	331 062			
Financement pour l'indemnité de mission terrestre	120 000			
Augmentations de la solde et des indemnités des membres des FC	90 400			
Financement pour la phase de mise en œuvre du projet de Modernisation des navires de la classe <i>Halifax</i> /Prolongation de la vie de l'équipement des frégates	54 609			
Financement pour les investissements du Centre de la sécurité des télécommunications en infrastructure technologique et pour soutenir les capacités opérationnelles essentielles.	22 418			
Financement lié aux programmes de publicité du gouvernement (<i>poste horizontal</i>)	10 000			
Financement pour les paiements à titre gracieux aux requérants admissibles en vertu du Programme de reconnaissance pour les « vétérans atomiques »	9 763			
Financement pour l'établissement et l'expansion du Centre canadien de recherches policières	5 748			



Postes votés et législatifs figurant au Budget principal des dépenses

(en millions \$)

N° du poste voté ou poste législatif (L)	Libelle tronqué du poste voté ou du poste législatif	Budget principal des dépenses* financière 2008-2009	Budget principal des dépenses * de l'année financière 2009-2010
1	Dépenses de fonctionnement	13 519 620	13 460 216
5	Dépenses en capital	3 356 705	4 272 890
10	Subventions et contributions	192 396	223 498
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	278 456	303 664
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés – Membres militaires	938 132	971 634
(L)	Ministre de la Défense nationale – Traitement et allocation pour automobile	76	78
(L)	Versements en vertu de la Loi sur les prestations de retraite supplémentaires	6 796	6 079
(L)	Versements en vertu des Parties I à IV de la Loi sur la continuation de la pension des services de défense (R.S., 1970 c. D-3)	1 493	1 319
(L)	Versements aux ayants droits de certains membres de l'Aviation royale du Canada tués dans l'exercice de leurs fonctions alors qu'ils servaient à titre d'instructeurs dans le cadre du Plan d'entraînement des aviateurs du Commonwealth britannique (Loi n° 4 de 1968) portant affectation de crédits)	82	84
Total du Ministère		18 293 756	19 239 461

Source : Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)

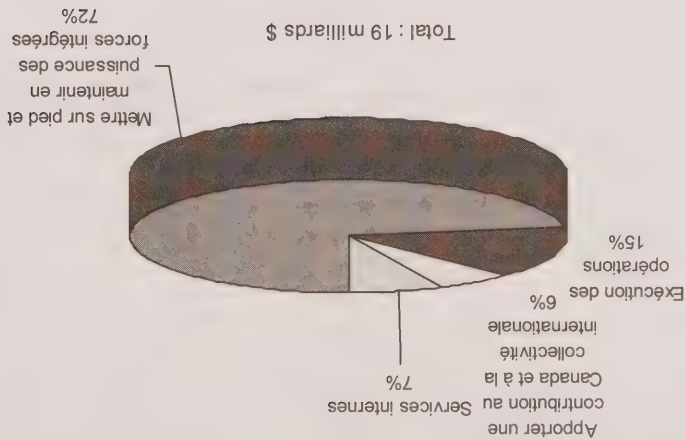
* Les chiffres étant arrondis, leur somme peut différer de totaux indiqués.

Notes : Le Budget principal des dépenses de 2009-2010 est plus élevé de 945,7 millions de dollars par rapport à celui de 2008-2009. Cette augmentation peut s'expliquer comme suit : 531 M\$ en report des ressources budgétaires approuvées antérieurement; 322,7 M\$ en financement pour le projet de prolongation de la vie des frégates; 256,4 M\$ en financement supplémentaire pour la Stratégie de défense « Le Canada d'abord »; 251,3 M\$ en financement pour le projet du système de véhicules de soutien moyen; 246,3 M\$ en financement pour le Projet de capacité de transport aérien tactique; 192 M\$ servant à compenser en partie la perte de pouvoir d'achat en raison de la hausse des prix; 180,4 M\$ en financement pour les augmentations de la solde et des indemnités des Forces canadiennes; 100 M\$ pour combler les lacunes des budgets de fonctionnement (soutenable); 80,6 M\$ en financement pour le projet des hélicoptères de transport moyen à court terme; 454,9 M\$ des dépenses annuelles requises pour le projet de capacité de transport aérien stratégique; 338,8 M\$ en réduction du financement pour l'Afghanistan; 174,8 M\$ en réduction due au report de l'année financière 2007-2008 à l'année financière 2008-2009; 121 M\$ en réduction du financement du projet d'acquisition du char de combat principal; 66,4 M\$ en réduction de la part du Ministère aux réaffectations et aux économies imposées par le Comité d'examen des dépenses; 59 M\$ en réduction pour d'autres exigences ministérielles diverses.



Sommaire de la planification

Prévisions des dépenses pour l'année financière 2009-2010, par activité de programme



Ressources financières

Le tableau des ressources financières qui suit dresse un résumé du total des dépenses prévues pour la Défense au cours des trois prochaines années financières.

(en milliers \$)	Dépenses prévues 2008-2009	Dépenses prévues 2009-2010	Dépenses prévues 2010-2011	Dépenses prévues 2011-2012
Dépenses ministérielles	19 143 137	20 993 001	20 591 564	19 697 252
Dépenses en immobilisations (y compris les dépenses ministérielles)	3 413 911	4 970 665	4 781 910	4 601 370

Source : Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)



Activités du programme				Priorités de la Défense pour 2009-2010	
Type de priorité	Contribuer au gouvernement, à la société canadienne et à la communauté internationale conformément aux intérêts et aux valeurs du Canada	Mener des opérations	Mettre sur pied et maintenir en puissance des forces intégrées pertinentes, adaptées et aptes au combat	Légende : C=Courant; N=Nouveau; ■=Primaire; □=Secondaire	
C	Priorité de gestion au sein des Services internes			■ Poursuivre la mise en oeuvre du SGRR;	
C	Priorité de gestion au sein des Services internes			■ Consolider l'approche ministérielle en GI/TI;	
C	Priorité de gestion au sein des Services internes			■ Continuer de renforcer le cadre de contrôle matériel, de l'infrastructure et de l'information afin d'appuyer les états financiers vérifiés du Ministère; et	
N	Priorité de gestion au sein des Services internes			■ Prendre des mesures pour régler les questions relatives à l'ensemble de règles internes du MDN.	

Source : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense

Priorités de la Défense pour 2009-2010		Légende : C=Courant; N=Nouveau; ■=Primaire; □=Secondaire	
Activités du programme		Type de priorité	Contribuer au gouvernement, à la société canadienne et à la communauté internationale conformément aux intérêts et aux valeurs du Canada
		Mener des opérations	Mettre sur pied et maintenir en puissance des forces intégrées pertinentes, adaptées et aptes au combat
3. Aligner les activités de la Défense sur les priorités clés du gouvernement [Activités du programme visées : contribuer au gouvernement, à la société canadienne et à la communauté internationale]			
N	■	□	■
■ Mettre en œuvre la Stratégie de Défense Le Canada d'abord, par le biais du Plan d'investissement stratégique et adopter des méthodes de gestion du personnel, de l'équipement, de la disponibilité opérationnelle et de l'infrastructure, qui respectent les décisions du Cabinet et la courbe de financement. Déterminer les jalons clés pour mesurer les progrès quant aux quatre piliers de la Stratégie de Défense Le Canada d'abord.			
N	■	□	■
■ S'assurer que les capacités de gestion sont en place pour gérer la croissance;			
N	■	□	■
■ Elaborer et mettre en œuvre des stratégies afin de soutenir le plan du gouvernement d'Avantage Canada, à l'aide de partenariats conclus avec d'autres ministères du gouvernement, l'industrie de la défense et les organismes de recherche et développement;			
N	■		
■ Mettre en œuvre des initiatives en lien avec la Défense pour appuyer les autres priorités stratégiques du gouvernement, notamment la Stratégie pour le Nord et le virage vert.			
4. Battir l'équipe de la Défense [Activités du programme visées : mener des opérations, mettre sur pied et maintenir des forces intégrées]			
N	■		
N	■		
■ Mettre en œuvre des stratégies de rétention pour réduire l'érosion des effectifs des FC;			
N			
■ Mettre en œuvre des plans destinés à combler la pénurie de personnel dans les postes militaires critiques; et			
N			
■ Faire preuve de leadership dans le cadre du renouvellement de la fonction publique, y compris améliorer la planification des activités et des ressources humaines, rationaliser les processus de dotation et mettre en œuvre des plans pour combler la pénurie de compétences clés.			
5. Assurer l'excellence dans la gestion de la Défense [Activités du programme visée : Services internes]			
N			
■ Harmoniser avantage les processus de gouvernance, d'attribution des ressources et d'établissement de rapports, y compris la responsabilisation en matière de leadership;			
N			



Priorités de la Défense

Les Priorités de la Défense précisent où celle-ci se chargera des risques ministériels, comblera des lacunes sur le plan des capacités ou se conformera à une directive plus générale du gouvernement visant à accroître les activités. Les priorités aident à transposer les buts et les objectifs à moyen et à long terme en lignes directrices à court terme pour exécution. Les priorités n'empêchent nullement l'attribution de ressources à des entreprises nécessaires à la bonne exécution du programme de défense.

Les Priorités de la Défense, qui sont approuvées par le Sous-ministre et le Chef d'état-major de la Défense, sont liées à des activités précises de l'AAP, et elles sont indiquées ci-après afin de montrer en quoi elles appuient l'avancement des priorités grâce à des initiatives spécifiques.

Lien entre les priorités de la Défense et les activités de programme

Le tableau de concordance suivant illustre la relation entre les priorités et les activités de programme de la Défense. Le lien garantit que des mesures de rendement de haut niveau et des informations sur les ressources aux fins des priorités de programme et des initiatives connexes font l'objet de rapports au titre des activités de programme de l'AAP.

Activités du programme				Priorités de la Défense pour 2009-2010		Légende : C = Courant; N = Nouveau; ■ = Primaire; □ = Secondaire
Type de priorité	Contribuer au gouvernement, à la société canadienne et à la communauté internationale conformément aux intérêts et aux valeurs du Canada	Mener des opérations	Mettre sur pied et maintenir en puissance des forces intégrées pertinentes, adaptées et aptes au combat			
1. Assurer le succès des opérations et de la mission en Afghanistan	[Activités du programme visées : mener des opérations, mettre sur pied et maintenir des forces intégrées, contribuer au gouvernement, à la société canadienne et à la communauté internationale]	■	■	■ Accélérer la livraison de l'équipement essentiel à la mission;	■ Soutenir les efforts pangouvernementaux en Afghanistan; et	■ Accélérer les initiatives de soins aux blessés et de soutien des familles.
				■ Accélérer les initiatives de soins aux blessés et de soutien des familles.	■ Accélérer les initiatives de soins aux blessés et de soutien des familles.	
				■ Accélérer les initiatives de soins aux blessés et de soutien des familles.	■ Accélérer les initiatives de soins aux blessés et de soutien des familles.	
				■ Accélérer les initiatives de soins aux blessés et de soutien des familles.	■ Accélérer les initiatives de soins aux blessés et de soutien des familles.	
2. Appuyer les Jeux olympiques d'hiver de 2010	[Activités du programme visées : mener des opérations, mettre sur pied et maintenir des forces intégrées, contribuer au gouvernement, à la société canadienne et à la communauté internationale]	■	■	■ Accélérer les initiatives de soins aux blessés et de soutien des familles.	■ Accélérer les initiatives de soins aux blessés et de soutien des familles.	■ Accélérer les initiatives de soins aux blessés et de soutien des familles.
				■ Accélérer les initiatives de soins aux blessés et de soutien des familles.	■ Accélérer les initiatives de soins aux blessés et de soutien des familles.	
				■ Accélérer les initiatives de soins aux blessés et de soutien des familles.	■ Accélérer les initiatives de soins aux blessés et de soutien des familles.	
				■ Accélérer les initiatives de soins aux blessés et de soutien des familles.	■ Accélérer les initiatives de soins aux blessés et de soutien des familles.	
la Défense en appui à Sécurité publique Canada et à la GRC.	■	■	■	■ Accélérer les initiatives de soins aux blessés et de soutien des familles.	■ Accélérer les initiatives de soins aux blessés et de soutien des familles.	■ Accélérer les initiatives de soins aux blessés et de soutien des familles.
				■ Accélérer les initiatives de soins aux blessés et de soutien des familles.	■ Accélérer les initiatives de soins aux blessés et de soutien des familles.	
				■ Accélérer les initiatives de soins aux blessés et de soutien des familles.	■ Accélérer les initiatives de soins aux blessés et de soutien des familles.	
				■ Accélérer les initiatives de soins aux blessés et de soutien des familles.	■ Accélérer les initiatives de soins aux blessés et de soutien des familles.	

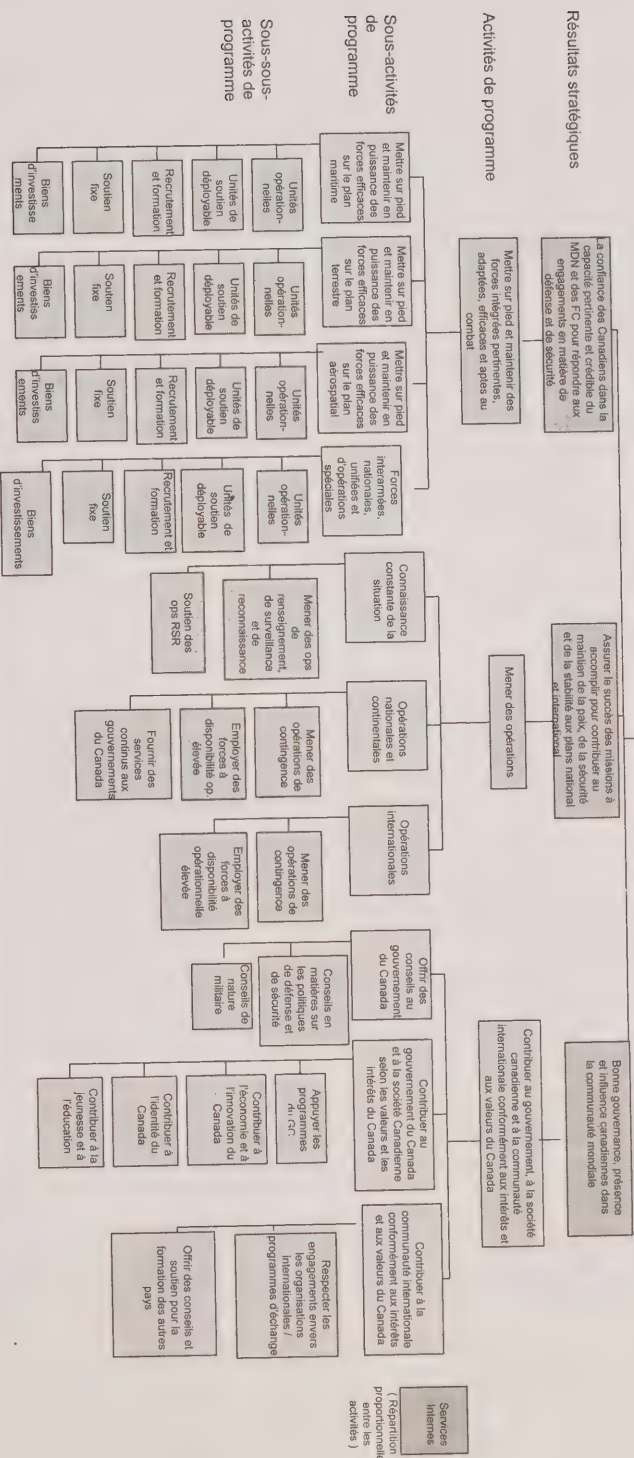


Ministère de la Défense nationale – Architecture d'activités de programme (AAP)

Énoncé de mission

Résultats stratégiques

Activités de programme



Centres de coûts du SCFG - Organisations de niveau 1



- la réussite des missions attribuées, contribuant ainsi à la paix, à la sécurité et à la stabilité nationales et internationales;
- la bonne gouvernance, l'identité et l'influence canadiennes au sein de la collectivité internationale.

Les rapports du présent RPP pour l'année financière 2009-2010 se situeront au niveau de l'activité de programme de l'AAP, tandis que le Ministère migre vers la nouvelle AAP. Pour de plus amples renseignements sur l'AAP de la Défense, veuillez consulter le graphique de l'AAP de la page suivante. L'annexe C donne d'autres informations sur les attentes relatives à la mesure du rendement et liées au RPP et à l'AAP.



Enjeux stratégiques

La Défense a cerné un certain nombre d'enjeux stratégiques, qui sont indiqués ci-après. Ils continueront de faire l'objet d'une gestion rigoureuse pour faire face à toute la gamme des problèmes de sécurité et mener à bien la mise en œuvre de la SDGD.

- Il est nécessaire d'alléger les pressions à court terme que la cadence opérationnelle élevée exerce sur le personnel, tout en maintenant la flexibilité voulue pour croître et soutenir le Ministère devant les enjeux comme les changements démographiques.
- Nos activités d'acquisition d'immobilisations doivent être gérées de façon à s'adapter aux besoins opérationnels immédiats et à développer de nouvelles capacités au fil du temps pour prendre en charge les menaces cernées lors de notre évaluation du futur contexte de sécurité.
- Il doit y avoir une gestion saine et efficace de notre portefeuille immobilier à l'appui des activités des FC.
- Les FC doivent être adaptables et prêtes à se déployer en réponse à la directive du gouvernement, pour les besoins actuels de sécurité à court et à moyen terme.
- On compte un éventail fondamental d'activités de soutien essentiel, dont la gestion de l'information/technologie de l'information (GI/IT), qui doivent être soutenues pour mener à bien la mission de la Défense et investir dans l'avenir.

Des renseignements détaillés portant sur les quatre premiers enjeux stratégiques susmentionnés se trouvent à la Section IIA – Activités de programme : Mettre sur pied et maintenir en puissance des forces intégrées. L'on trouve des renseignements supplémentaires sur les vecteurs de force ministériels à la Section IID – Activité de programme : Services internes.

L'Architecture des activités de programme de la Défense

S'insérant dans la Politique de la Structure de gestion des ressources et des résultats (SGRR), l'Architecture des activités de programme (AAP) représente le mécanisme voulu de planification, de gestion et de production de rapports de la Défense. Par suite d'évaluations antérieures du Cadre de responsabilisation de gestion, la Défense élabore un cadre revu qui consistera en quatre résultats stratégiques reflétant des procédés administratifs qui visent l'acquisition de ressources afin de répondre aux attentes du gouvernement à l'égard de la Défense, de rendre disponibles les capacités de la Défense, d'assurer l'exécution des opérations ainsi que la contribution au Canada et à la collectivité internationale.

Cette nouvelle structure tiendra davantage compte des résultats des activités de la Défense et assurera une plus grande transparence quant à la façon dont le Ministère planifie et gère les choses. Elle offre en outre un meilleur format pour faire rapport des données sur le rendement financier et non financier.

Actuellement, les trois résultats stratégiques de la Défense s'établissent comme suit :

- les Canadiens et les Canadiennes croient que le MDN et les FC ont la capacité réelle et crédible d'assumer leurs engagements en matière de sécurité et de défense;



La Stratégie de défense « Le Canada d'abord »

La Stratégie de défense « Le Canada d'abord » (SDCD) donne des directives détaillées pour la modernisation des FC et l'élargissement de leur capacité à assurer l'excellence au Nord, et à faire preuve de leadership à l'étranger.

Le gouvernement fournira à la Défense un financement prévisible à long terme. Cela vient du Budget 2006, qui a augmenté le financement annuel de base de 1,8 milliards de dollars dès l'année financière 2010-2011. Dans le Budget 2008, le gouvernement a annoncé une augmentation à la majoration annuelle existante de 2 pour cent par rapport à l'actuel 1,5 pour cent, dès l'année financière 2011-2012. Ce dernier élément accordera à la Défense 12 milliards de dollars de plus au cours des 20 prochaines années, ce qui portera le budget annuel à près de 31 milliards de dollars à l'année financière 2027-2028. Plus précisément, la Défense remplacera les parcs d'équipement de base des FC, élargira les effectifs militaires pour les faire passer à 70 000 réguliers et à 30 000 réservistes, renforçant ainsi la disponibilité opérationnelle globale, et améliorant et modernisant l'infrastructure de défense. L'apport de financement stable à long terme permettra en outre à l'industrie d'atteindre l'excellence mondiale et d'être mieux placée pour faire concurrence en vue d'obtenir des contrats de défense au pays et à l'étranger. De fait, la mise en œuvre de la SDCD apportera des bénéfices réels pour l'économie Canadienne durant cette période d'incertitude économique mondiale. Cela vient appuyer l'engagement du gouvernement à obtenir le meilleur équipement pour les FC, et ce, au meilleur prix pour les contribuables, tout en offrant les meilleurs avantages pour les entreprises et les travailleurs du Canada.

Mise en œuvre de la Stratégie de défense « Le Canada d'abord »

Au moment où nous mettons en œuvre la SDCD et que nous rebâtissons les FC afin d'intervenir plus efficacement devant ces défis, il nous faut reconnaître les grands changements économiques et démographiques qui ont lieu au Canada et dans le monde. Plus que jamais, nous devons investir judicieusement dans nos ressources. Parallèlement, la société canadienne évolue d'une façon qui aura sans nul doute une incidence sur les effectifs de la Défense. Comme la main-d'œuvre continue de vieillir, la concurrence entre les employeurs pour attirer des travailleurs jeunes et compétents demeurera. Dans ce contexte, il est essentiel que le Ministère ait un plan clair, viable et abordable pour la mise en œuvre de la stratégie gouvernementale pluriannuelle pour la défense. Le Ministère a élaboré un plan d'investissement (PI) qui brosse un tableau clair des investissements prévus de la Défense pour la période de cinq ans qui va des années financières 2009-2010 à 2013-2014. Le PI permet de réussir la mise en œuvre de la Stratégie de défense en maintenant l'équilibre entre les quatre piliers sur lesquels reposent les capacités militaires – le personnel, l'équipement, la disponibilité opérationnelle et l'infrastructure –, ce qui garantira l'abordabilité et la cohérence à long terme du programme de défense. L'on trouve d'autres détails sur le PI à la page 41.



Loi et règlements administrés

En vertu de la *Loi sur la défense nationale*, le MDN et les FC sont des entités distinctes qui travaillent en étroite collaboration, au sein du Quartier général de la Défense nationale intégré, et attirent sous la direction du ministre de la Défense nationale. La *Loi sur la défense nationale* prévoit aussi qu'un sous-ministre est responsable de la politique, des ressources, de la coordination interministérielle ainsi que des relations de défense internationales, et elle désigne le Chef d'état-major de la Défense, l'officier supérieur des FC, comme étant la personne «... qui doit, sous réserve des règlements et sous la direction du Ministre, être chargée du contrôle et de l'administration des Forces canadiennes.» Outre la *Loi sur la défense nationale*, le Ministre est aussi responsable de l'administration des lois, des règlements et des ordonnances énumérés à l'annexe B.

Contexte de planification

La planification de la Défense doit avoir au cœur de ses préoccupations le fait que le Canada doit avoir des forces armées soutenables et abordables, capables de répondre aux besoins de défense du pays et de soutenir en même temps ses objectifs politiques nationaux et internationaux.

Bien que notre contexte immédiat de sécurité demeure relativement stable et sûr, le Canada continue de composer avec d'importants problèmes de sécurité. Les conflits ethniques et transfrontaliers, les États fragiles, le nationalisme montant et les réseaux criminels mondiaux continueront de faire peser une menace importante contre la stabilité internationale. Les attaques terroristes dans le monde ont clairement démontré en quoi l'instabilité et la faillite des États peuvent influencer sur notre sécurité et celle de nos alliés. À ce titre, notre mission en Afghanistan est une importante contribution à la sécurité mondiale.

La prolifération des armes évoluées et l'émergence potentielle de nouveaux États antagonistes dirigés par des régimes imprévisibles sont aussi particulièrement inquiétants. Finalement, l'accroissement actuel des forces conventionnelles dans des pays d'Asie-Pacifique est une autre tendance qui pourrait avoir de fortes répercussions sur la stabilité internationale au cours des années à venir.

Au pays, les FC jouent un rôle important à l'appui d'autres ministères et organismes lorsqu'il s'agit de relever nombre de défis, notamment ceux découlant de catastrophes, de l'activité accrue dans l'Arctique, de la traite de personnes et du trafic de stupéfiants, des de l'empêchement d'étranger sur les ressources naturelles du Canada, d'épidémies potentielles de maladies infectieuses, en plus de la nécessité d'assurer la sécurité d'événements importants qui se tiennent au Canada, dont les Jeux Olympiques et Paralympiques de Vancouver 2010 et le Sommet du G8.

Une intervention efficace lors de tels événements exige du Canada qu'il travaille en étroite collaboration avec ses alliés, dont les États-Unis, avec qui nous nous efforcerons de raviver notre relation déjà solide. Cela exige aussi de la Défense qu'elle maintienne des forces armées modernes et adaptables qui sont capables de fonctionner au pays et à l'étranger dans l'ensemble du spectre des opérations. Voilà pourquoi l'on met en œuvre la Stratégie de défense « Le Canada d'abord ».



SECTION I : INTRODUCTION

Raison d'être

Souveraineté, sécurité et service du Canada

La mission de la Défense¹

Notre mission consiste à défendre le Canada ainsi que les valeurs et les intérêts canadiens tout en contribuant à la paix et à la sécurité internationales.

Le gouvernement a conféré aux Forces canadiennes (FC) un niveau d'ambition qui leur permettra de répondre aux besoins du pays en matière de défense, d'améliorer la protection et la sécurité des citoyens canadiens et de soutenir la politique étrangère de l'État ainsi que ses objectifs liés à la sécurité nationale. Pour respecter ces engagements, les FC doivent pouvoir faire preuve d'excellence au pays, être un partenaire solide et fiable voué à la défense de l'Amérique du Nord, et assumer le leadership de projets à l'étranger en apportant une contribution marquée à la sécurité internationale.

Les FC auront la capacité de s'acquitter des tâches indiquées ci-après.

- Mener quotidiennement des opérations nationales et continentales, y compris dans l'Arctique et par le biais du NORAD.

- Apporter du soutien lors d'événements majeurs qui se tiennent au Canada, comme les Jeux Olympiques de 2010.

- Intervenir en cas d'attaque terroriste majeure.
- Soutenir les autorités civiles lors d'une crise survenant au Canada, comme une catastrophe naturelle.

- Diriger ou mener une opération internationale d'envergure pour une longue période.

- Déployer des forces per suite de crises ailleurs dans le monde, pour des périodes plus brèves.

Pour bien s'acquitter de ces rôles, les FC maintiennent un éventail de capacités militaires, qui sont pleinement intégrées, adaptables, polyvalentes et aptes au combat.

Le portefeuille de la Défense

La mission de la Défense est remplie par le ministère de la Défense nationale (MDN), les FC, avec l'appui d'un groupe d'organismes et d'agences connexes. L'on trouve à l'annexe A d'autres renseignements sur les organisations du portefeuille de la Défense, dont le Centre de la sécurité des télécommunications (CST), le Secrétariat national de recherche et de sauvetage (SNRS), Recherche et développement pour la défense Canada (RDDC), entre autres.

¹ On appelle collectivement « la Défense » le ministère de la Défense nationale (MDN), les Forces canadiennes (FC) ainsi que les organismes et agences constituant l'ensemble du portefeuille de la Défense.



engagement avec les Amériques en solidifiant nos partenariats avec les pays et institutions hémisphériques.

La Défense nationale continuera aussi de jouer un rôle de chef de file à l'étranger en contribuant de façon significative à la sécurité mondiale, notamment en Afghanistan. Les Canadiens et leur gouvernement reconnaissent l'ampleur des sacrifices consentis par les membres des FC qui servent leur pays dans des conditions dangereuses. Cette mission difficile et importante continue d'aider les Afghans à rebâtir leur pays et permettra d'améliorer la sécurité au Canada.

Pendant que nous nous employons à respecter nos priorités, le ministère de la Défense nationale continuera d'assurer l'excellence en gestion grâce à notre propre discipline financière et à l'exécution efficace de nos programmes en renforçant la responsabilité et la gestion du rendement et en montrant aux Canadiens les résultats accomplis.

Nos militaires, hommes et femmes, se tiendront aussi prêts à apporter de l'aide humanitaire en cas de catastrophe. Les FC ont pour habitude de venir en aide aux gens dans le besoin. Par exemple, la Marine a contribué à la livraison de provisions parvenant du Programme Alimentaire Mondial des Nations Unies en Somalie en 2008. Nos nouveaux aéronefs de transport *Globemaster C-17* augmentent grandement notre capacité à assurer la livraison rapide et efficace de l'équipement et du personnel là où ils sont le plus utiles en cas d'urgence.

Le professionnalisme, l'engagement et le dévouement des FC sont reconnus par nos alliés sur la scène mondiale et par tous les Canadiens. En tant que ministre de la Défense nationale, je suis fier de diriger cette institution nationale et de représenter les hommes et les femmes en uniforme ainsi que les civils de l'Équipe de la Défense qui, tous les jours, prouvent qu'ils sont déterminés à remplir la mission de la défense.

Le ministre de la Défense nationale,

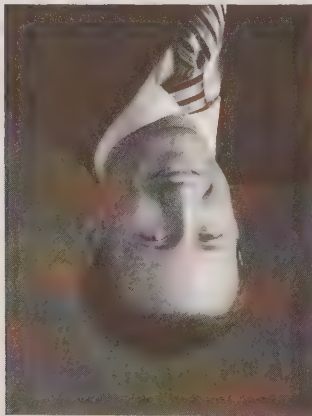
L'honorable Peter G. MacKay, C.P., député



MESSAGE DU MINISTRE

C'est avec plaisir que je présente au Parlement le Rapport sur les plans et les priorités de la Défense nationale pour l'année financière 2009-2010.

Au cours de la prochaine année, les priorités du gouvernement en matière de défense consisteront à garantir le succès continu des opérations qui s'inscrivent dans le cadre des démarches pangouvernementales, particulièrement en Afghanistan. Nous poursuivrons aussi la mise en œuvre de notre plan qui a pour but de renforcer et de moderniser les Forces canadiennes (FC). Étant donné le contexte économique actuel, nous veillerons à gérer nos priorités en matière de défense de façon judicieuse sur le plan financier, et nous nous assurerons que ces priorités contribuent aux efforts plus vastes déployés par le gouvernement pour raffermir l'économie.



La mission du ministère de la Défense nationale consiste à défendre les intérêts et les valeurs du Canada, tout en contribuant à la paix et à la sécurité internationales. Nous avons confié ce mandat aux hommes et aux femmes des FC, ainsi qu'aux civils de l'Équipe de la Défense et nous devons garantir qu'ils ont les ressources et le soutien nécessaires pour s'en acquitter.

À cette fin, le gouvernement a annoncé la Stratégie de défense *Le Canada d'abord* (SDCD), un plan visant à rebâtir les FC au moyen d'un investissement équilibré parmi les quatre piliers sur lesquels sont fondées les capacités militaires : le personnel, l'équipement, la disponibilité opérationnelle et l'infrastructure. La SDCD garantira que le Canada dispose d'une force militaire moderne, bien instruite et bien équipée qui est en mesure de relever les défis du XXI^e siècle. Cette stratégie ouvrira aussi la voie au renouvellement de la relation avec l'industrie canadienne de la défense qui, au bout du compte, aidera les entreprises canadiennes et créera des emplois pour les Canadiens partout au pays en cette période de difficultés économiques.

Durant la prochaine année financière, alors que nous allons toujours de l'avant avec la mise en œuvre de la SDCD, le ministère de la Défense nationale continuera de mener des missions dans le cadre de l'approche pangouvernementale visant à assurer la sécurité des Canadiens et Canadiennes. D'abord et avant tout, les FC atteindront l'excellence ici au pays, notamment en exerçant notre souveraineté dans le Nord du Canada et en appuyant d'autres ministères lors d'événements internationaux au Canada comme les Jeux Olympiques d'hiver de 2010 à Vancouver et le Sommet du G-8, qui se tiendra en juin 2010 à Hunsville, en Ontario. Nous prouverons aussi que nous sommes toujours un partenaire fort et fiable, voué à la défense de l'Amérique du Nord, et nous travaillerons avec la nouvelle administration américaine afin de revigorer la relation de défense entre le Canada et les États-Unis. De plus, la Défense continuera d'observer notre



TABLE DES MATIÈRES

1	MESSAGE DU MINISTRE
1	SECTION I : INTRODUCTION
1	RAISON D'ÊTRE
2	CONTEXTE DE PLANIFICATION
10	SOMMAIRE DE LA PLANIFICATION
25	SECTION II : ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT
25	STRATÉGIQUE
25	SECTION II A – ACTIVITÉ DE PROGRAMME : METTRE SUR PIED ET MAINTENIR DES FORCES INTÉGRÉES PERTINENTES, ADAPTÉES, EFFICACES ET APTES AU COMBAT
33	SECTION II B – ACTIVITÉ DE PROGRAMME : MENER DES OPÉRATIONS
37	SECTION II C – ACTIVITÉ DE PROGRAMME : CONTRIBUER AU GOUVERNEMENT, À LA SOCIÉTÉ CANADIENNE ET À LA COMMUNAUTÉ INTERNATIONALE CONFORMÉMENT AUX INTÉRÊTS ET AUX VALEURS DU CANADA
40	SECTION II D – ACTIVITÉ DE PROGRAMME : SERVICES INTERNES
47	SECTION III : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES
47	TABLEAUX DES RESSOURCES HUMAINES ET FINANCIÈRES
49	SECTION IV : TABLEAUX DES RESSOURCES HUMAINES ET FINANCIÈRES DE LA DÉFENSE ET DE CERTAINES ORGANISATIONS DU PORTFOLIO DE LA DÉFENSE
51	SECTION V : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES
51	ANNEXES
52	LISTE DES ABRÉVIATIONS
54	LISTE DES PERSONNES-RESSOURCES
55	INDEX

2009-2010

MINISTÈRE
DE LA
DÉFENSE NATIONALE
RAPPORT
SUR LES
PLANS ET LES PRIORITÉS



Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

- Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement** présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.
- Partie II – Le budget principal des dépenses** étaye directement la Loi de crédits. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les priorités d'une organisation, et ce, par objectif stratégique, activité de programme et résultat prévu, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.
- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le budget supplémentaire des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document à la fin octobre et un document final à la fin février. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lecture alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année. Le budget des dépenses de même que le Budget du ministre des Finances sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2009.

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès de :

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa ON K1A 0S5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT31-2/2010-III-57
ISBN : 978-0-660-63855-3



Défense nationale

Budget des dépenses
2009-2010

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités



National Energy Board

2009-10
Estimates



Part III—Report on Plans and Priorities

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following:

Part I—The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II—The Main Estimates directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these Votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III—Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in late October and a final document in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2009.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS website at the following address: <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa ON K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2010-III-14
ISBN: 978-0-660-63866-9



National Energy
Board

Office national
de l'énergie

National Energy Board

Report on Plans and Priorities

2009-2010

Part III Estimates

Gaétan Caron
Chair and CEO
National Energy Board

The Honourable Lisa Raitt, P.C., M.P.
Minister
Natural Resources

Canada

Table of Contents

Message from the Chair and CEO	ii
Section I: Agency Overview	I
1.1 Summary Information.....	1
<i>Raison d'être</i>	1
<i>Responsibilities</i>	1
<i>Strategic Outcome</i>	2
<i>Program Activity Architecture</i>	2
<i>Program Activity Architecture Crosswalk</i>	3
1.2 Planning Summary	3
<i>Financial Resources and Human Resources</i>	3
<i>Contribution of Priorities to Strategic Outcome</i>	5
<i>Risk Analysis</i>	7
<i>Expenditure Profile</i>	9
Section II: Analysis Of Program Activities	II
2.1 Strategic Outcome.....	II
2.2 Program Activities.....	II
2.2.1 Program Activity: Energy Regulation	12
2.2.2 Program Activity: Energy Information	18
2.2.3 Program Activity: Internal Services.....	19
Section III: Supplementary Information.....	22
Financial Information.....	22
NEB Organizational Structure	23
List of Tables	
Table 1 - Departmental Planned Spending and Full Time Equivalents.....	22
Table 2 - Sources of Respendable and Non-Respendable Revenue.....	22
List of Figures	
Figure 1 - NEB Organizational Structure.....	23

Message from the Chair and CEO

In the quickly evolving economic climate, Canadians are responding with strategic approaches to energy choices. As outlined in its Report on Plans and Priorities for 2009-2010, the National Energy Board (NEB or Board) is positioned to provide the expert leadership required for regulation of infrastructure that meets the Canadian public interest.

The current environment includes uncertain and volatile financial markets, challenges in accessing energy supplies, increasing environmental concerns and growing public involvement in the development of energy infrastructure. At the same time, Canada's energy infrastructure continues to develop in keeping with growing demand for energy by consumers. For example, expansion of the crude oil pipeline system is occurring with construction underway on Enbridge's Alberta Clipper, Southern Lights and Line 4 Buildback projects and on TransCanada Pipeline's Keystone project. Kinder Morgan's Anchor Loop project was just recently completed. These expansions will allow increased exports and continue to add value to the Canadian economy. In this context, the NEB, within the mandate set by Parliament, has a critical role in promoting energy infrastructure which operates safely and with minimal environmental impact. The NEB also provides industry, policy makers and the public with objective, independent and timely information on Canada's energy markets to assist in decision-making for energy infrastructure and markets.

In 2009-2010, the NEB will be focusing on working with industry to further promote safety and pipeline integrity through the sharing of information and effective reporting. The NEB must also address increasing stakeholder concerns so that the rights and interests of those affected by the development of energy infrastructure are respected, including landowners and Aboriginal people. The NEB is meeting these demands by enhancing its regulatory programs, and ensuring an experienced expert staff complement. An investment in the NEB's information systems is required at this time in our goal of improving regulatory effectiveness and efficiency through a risk-based lifecycle management system and to make information essential to the investment in energy development in frontier areas more readily accessible.

Subject to a decision currently before the Board, commencing in 2009 the NEB may assume regulatory responsibility over certain pipelines and related facilities in Alberta currently under provincial jurisdiction. Depending on the Board's decision, this has the potential to result in 50% more pipelines and related facilities requiring NEB regulatory oversight. To successfully implement these regulatory and systems enhancements, and to meet new and ongoing workload demands, the NEB will require additional resources, and is developing a proposal for the Treasury Board.

NEB processes are often part of broader regulatory processes; we continue to partner with other departments and agencies in order to promote regulatory efficiency and effectiveness, including improving the regulatory framework for the North.

As the Board continues to work hard to balance and integrate public safety, environmental interests and economic efficiency in arriving at decisions that are in the Canadian public interest, I am confident that Canadians will be able to make the best choices for the tremendous endowment of energy resources they possess.

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Gaétan Caron', is positioned above the printed name and title.

Gaétan Caron
Chair and CEO

Section I

Agency Overview

I.1 Summary Information

Raison d'être

The NEB's corporate purpose is to promote safety and security, environmental protection and efficient energy infrastructure and markets in the Canadian public interest¹ within the mandate set by Parliament in the regulation of pipelines, energy development and trade.

The NEB's corporate vision is that it is an active, effective and knowledgeable partner in the responsible development of Canada's energy sector for the benefit of Canadians.

Excellence at the NEB is driven by organizational and personal commitment to three key corporate values:

- **Integrity:** We are fair, transparent, and respectful
- **Regulatory Leadership:** We are responsive, proactive and innovative
- **Accountability:** We support and hold each other accountable to deliver timely, high quality results in the Canadian public interest

Responsibilities

The NEB is an independent federal agency that regulates several aspects of Canada's energy industry. Its purpose is to promote safety and security, environmental protection and efficient energy infrastructure and markets in the Canadian public interest within the mandate set by Parliament in the regulation of pipelines, energy development and trade. The NEB regulates the construction and operation of pipelines that cross international or provincial borders, tolls and tariffs on these pipelines, international power lines and designated interprovincial power lines. The NEB also regulates natural gas imports and exports, oil and natural gas liquid exports, electricity exports, and some oil and gas exploration on frontier lands, particularly in Canada's North and certain offshore areas. In addition, the NEB provides Canadians with information about Canadian energy markets. The NEB reports to Parliament through the Minister of Natural Resources.

The main functions of the NEB, which was established in 1959, are set out in the *National Energy Board Act* (NEB Act). The Board has additional regulatory responsibilities under the *Canada Oil and Gas Operations Act* (COGO Act) and under certain provisions of the *Canada Petroleum Resources Act* (CPR Act) for oil and gas exploration and activities on frontier lands not otherwise regulated under joint federal/provincial accords. In addition, Board inspectors

¹ The public interest is inclusive of all Canadians and refers to a balance of economic, environmental, and social interests that changes as society's values and preferences evolve over time.

are appointed Health and Safety officers by the Minister of Labour to administer Part II of the *Canada Labour Code* as it applies to facilities regulated by the Board.

The NEB's regulatory responsibilities for public safety, security and protection of the environment are set out in the NEB Act and the COGO Act. The NEB is also required to meet the requirements of the *Canadian Environmental Assessment Act* (CEA Act) and the *Mackenzie Valley Resource Management Act* where the Board's environmental responsibilities span three distinct phases: evaluating potential environmental effects of proposed projects; monitoring and enforcement of terms and conditions during and after construction; and monitoring and regulation of ongoing operations, including deactivation and abandonment. Through the *Public Safety Act, 2002* (Bill C-7) the NEB has legislative authority for the security of pipelines and international power lines.

The NEB is an independent regulatory tribunal guided by the principles of natural justice and procedural fairness. The Board is a court of record and has certain powers of a superior court of record including those for attendance, swearing and examination of witnesses, the production and inspection of documents, the enforcement of its orders and the inspection of property. The Board's regulatory decisions and the reasons for them are generally issued as public documents.

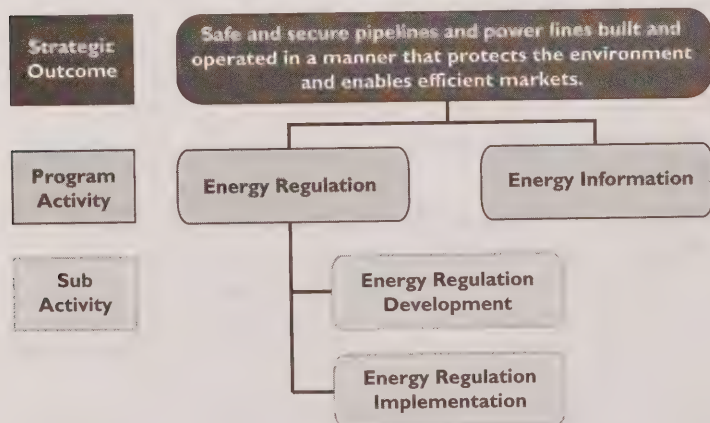
Strategic Outcome

In order to effectively achieve its purpose, the NEB strives to achieve the following strategic outcome:

Safe and secure pipelines and power lines built and operated in a manner that protects the environment and enables efficient markets.

Program Activity Architecture

The chart below illustrates the NEB's framework of program activities and sub-activities through which the Board works toward achieving its Strategic Outcome.



Program Activity Architecture Crosswalk

The NEB modified its Program Activity Architecture (PAA) to meet Treasury Board requirements; the revised PAA was approved by Treasury Board in 2008. The table below describes the changes and why the modifications were necessary.

	Previous Title	Revised Title(s)	Rationale for Modification
Strategic Outcome	Safety, security, environmental protection and economic benefits through regulation of pipelines, power lines, trade and energy development within the National Energy Board's jurisdiction.	Safe and secure pipelines and power lines built and operated in a manner that protects the environment and enables efficient markets.	The changes in the Strategic Outcome statement were made to meet Treasury Board requirements regarding clarity, being long-term and enduring in nature, measurability, representation of an end-state, and existing at an appropriate level for the organization.
Program Activity	Energy Regulation and Advice	Energy Regulation Energy Information	The NEB's single program activity was split into two major programs: Energy Regulation and Energy Information. The changes in the PAA framework are based on Treasury Board requirements regarding intended impacts, clear governance, unique expected results, unique performance indicators and reportability as a unique element.
	Internal Services	No change	No change

The table below illustrates the redistribution of financial resources in fiscal year 2009-10 as a result of the PAA changes:

	Previous Title	Financial Resources (million \$)	Revised Title(s)	Redistribution of Financial Resources (million \$)
Program Activity	Energy Regulation and Advice	44.4	Energy Regulation Program	20.7
			Energy Information Program	7.3
			Internal Services	16.4

1.2 Planning Summary

Financial Resources and Human Resources

	2009-2010	2010-2011	2011-2012
Financial Resources (million \$)	44.4	36.7	36.7
Human Resources (Full Time Equivalents)	347.6	296.6	296.6

The financial and human resources table above provides a summary of total planned spending for next three fiscal years.

The figures in this table are from the NEB's current Main Estimates. Additional funding made available through the NEB's 2007 Treasury Board submission ends for 2010-2011. The NEB will be presenting a business case to Treasury Board in 2009 for resources to meet ongoing workload pressures past 2010, as discussed in the Expenditure Profile section.

Strategic Outcome: Safe and secure pipelines and power lines built and operated in a manner that protects the environment and enables efficient markets.						
Performance Indicators		Targets				
Frequency of disabling injuries and pipeline failures		0 disabling injuries and 0 pipeline failures; assessed via reported incidents and year by year improvement				
Frequency of major releases into the environment (Major release = greater than 100 m³ of liquid hydrocarbon)		0 releases; assessed via reported incidents and year by year improvement				
Canadian energy and transportation markets are working well		Adequate oil and natural gas pipeline capacity in place; similar Canadian and US energy markets have equivalent pricing; pipeline companies provide services which meet the needs of shippers				
Program Activity	Expected Results	Forecast Spending (million \$)	Planned Spending (million \$)			Alignment to Gov't of Canada Outcomes
		2008-09	2009-10	2010-11	2011-12	
Energy Regulation	<ul style="list-style-type: none">• NEB-regulated facilities and activities are safe and secure, and are perceived to be so• NEB-regulated facilities are built and operated in a manner that protects the environment• Canadians benefit from efficient energy infrastructure and markets• The rights and interests of those affected by NEB-regulated facilities and activities are respected	47.4	32.8	27.0	27.0	Strong economic growth
Energy Information	<ul style="list-style-type: none">• Canadians benefit from efficient energy infrastructure and markets	NA	11.6	9.7	9.7	
Total		47.4	44.4	36.7	36.7	

Contribution of Priorities to Strategic Outcome

Operational Priorities

Priorities	Type	Link to Strategic Outcome	Description
Demand for new and enhanced regulatory programs	New	SO-1	<p>In order to be able to continue to meet its purpose, the NEB is working to meet the demand for new and enhanced regulatory programs by:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Extending the NEB's risk-based lifecycle management system that is in place for safety, security and protecting the environment to encompass the rights and interests of those affected by NEB-regulated facilities and activities, and toll and tariff regulation. The rights and interests program will be based on the outcomes from the NEB's Land Matters Consultation Initiative (LMCI) conducted in 2008-2009.* • Providing an enhanced Aboriginal engagement program in order to enable effective participation in NEB processes and to contribute to the federal government's obligations.* • Improving the legislative framework in the North by working with partners including Indian and Northern Affairs Canada (INAC) and Natural Resources Canada (NRCAN) to update the COGO and CPR Acts.
Improve regulatory processes	Previously committed to	SO-1	<p>In order to ensure that the NEB's regulatory processes are effective and efficient, the NEB is committed to the following initiatives:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promoting safety and integrity through sharing of information, effective reporting and clarification of expectations of safety and pipeline integrity programs. • Continuing to update and modernize regulations and streamlining regulatory processes where possible. • Continuing to implement the risk-based lifecycle management system.
Build partnerships for regulatory efficiency and effectiveness	Previously committed to	SO-1	<p>Building partnerships with other organizations and stakeholders is a key factor in achieving improved regulatory efficiency and effectiveness. The NEB will continue to build more effective partnerships through initiatives such as:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Focusing efforts to build partnerships and coordinate with departments that work directly with the NEB, including NRCAN, the Major Projects Management Office, the Canadian Environmental Assessment Agency (CEA Agency), and INAC. • Partnering with federal, provincial and territorial regulators to provide technical expertise, and to streamline regulatory processes to meet common objectives.
Effective engagement in NEB processes	Previously committed to	SO-1	<ul style="list-style-type: none"> • Through LMCI, input was received relating to policy matters within the mandate of NRCAN, including participant funding. If NRCAN decided to pursue this item, then the NEB would work with NRCAN to assess, and, if appropriate, implement any changes with respect to participant funding.
* Implementation is dependent on NEB request for funding to Treasury Board for 2010 onward (to be submitted in 2009); details are contained in Expenditure Profile section.			

Management Priorities

Priorities	Type	Link to Strategic Outcome	Description
Employee planning and development	Previously committed to	SO-1	<p>Considerable expertise is required throughout the organization to carry out the NEB's mandate. A high level of activity and new and more complex projects combined with a competitive labour market has made it challenging for the NEB to attract and retain its employees while maintaining knowledge within the organization. The following initiatives are being undertaken to meet this priority:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Completing the implementation of a learning and development framework to facilitate employee learning and retention. • Ensuring appropriate resources are in place to support knowledge transfer and organizational improvement.
Improved corporate effectiveness	Previously committed to	SO-1	<p>The NEB is working to improve a number of corporate processes that will help to achieve organizational efficiencies by:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Improving financial management (the 2008 Management Accountability Framework (MAF) assessment identified that financial management could be improved). Financial processes will be reviewed and incorporated into the NEB's Quality Management System and work will be undertaken to align financial processes with planning and reporting processes. • Enhancing security and business continuity (the 2008 MAF assessment identified this as an area for improvement). In 2009-2010, a business continuity plan will be implemented. • Integrating quality management principles throughout the organization by increasing staff engagement, completing process documentation, practicing continual improvement and improving executive oversight of the Quality Management System.
Improved information management	Previously committed to	SO-1	<p>Information systems improvements are required in order to regulate effectively in line with the Board's risk-based approach as well as to efficiently manage program records. Initiatives that will be undertaken to address this priority include:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementing information management renewal. Various systems require updating or replacing to support program activities and corporate effectiveness. • Developing a company information system to manage data being generated from other information management tools (in support of a risk-based lifecycle approach to the regulation of energy infrastructure).* • Converting Frontier Information Office microfiche holdings to a web-based digital format in order to make this information accessible to clients; required to make information essential to energy development in the North more readily accessible.* • Converting essential records to digital format.*
<p>* Implementation is dependent on NEB request for funding to Treasury Board for 2010 onward (to be submitted in 2009); details are contained in Expenditure Profile section.</p>			

Risk Analysis

In establishing priorities for 2009-2010, the NEB considered **societal and industry trends** that might influence how it carries out its responsibilities and delivers results to Canadians.

- **Volatility of energy markets:** Energy price fluctuations and financial turmoil over the last year are creating considerable economic uncertainty in Canada and internationally. Such volatility creates uncertainty for energy infrastructure development and, consequently, for the pace of pipeline development to connect those resources with markets.
- **Development of new supply sources and access to supplies:** Despite recent economic weakness, global energy demand will continue to grow in the long term, particularly in rapidly developing countries. Conventional petroleum regions are challenged to maintain or increase their level of production. This has contributed to exploration and development moving into unconventional production (oil sands, shale, coalbed methane) and to more remote areas, including northern British Columbia, the Mackenzie Delta, the Beaufort Sea and the Arctic Islands. This creates particular challenges with engagement needs, unique environmental issues, the need for coordination with other regulators and the need to keep pace with advanced technologies as more complex projects emerge. A solid regulatory system will be needed to evaluate, and if necessary, develop these important resources in a safe and environmentally responsible way.
- **Pipeline capacity development:** A pipeline construction boom has developed over the past two years, and is expected to continue at a reduced pace in the face of current economic uncertainties. Although oil prices have fallen, and a number of plans for new projects are being reconsidered, there are oil sands projects still under construction that will be completed in the next few years. Major oil pipelines under construction include Keystone and Alberta Clipper, Southern Lights and the Line 4 Buildback, and this is generating a substantial amount of work for the NEB. On June 17, 2008, TransCanada Pipelines Limited (TransCanada) filed an application with the Board requesting that its pipeline system, NOVA Gas Transmission Ltd., be declared under federal jurisdiction and that the Board issue a Certificate of Public Convenience and Necessity for it under section 52 of the NEB Act. The Board decided to conduct a public hearing process to respond to TransCanada's application; the hearing was held in November 2008. There could be a considerable impact on the NEB depending on the decision made in this proceeding, including a number of complex toll hearings. In summary, there remains considerable pressure on regulators, proponents, and contractors necessary to bring approved pipelines into service.
- **Pressure on labour and capital:** A global boom in infrastructure development and changing demographics has been putting upward pressure on the costs of equipment, materials and labour. The labour market remains very competitive, and not only is the NEB challenged to hire and train qualified personnel, these pressures also affect the quality of work undertaken by the companies it regulates. These pressures have been easing somewhat due to the economic downturn but are still high from a historical vantage point.

- **Environmental concerns:** Environmental concerns around potential pipeline projects, and in particular, on the oil sands have become top-of-mind issues for Canadians. Environmental Non-Governmental Organizations (ENGOS) have been very effective in engaging the public in a debate on these issues. Representatives of government, regulators, producers and ENGOS have all recently expressed a need for reliable, unbiased and timely information to inform the public debate on energy and environmental issues and see the NEB as able to play a role in providing independent and solid information. Compounding the uncertainty with respect to oil sands development are fragmented climate change policies in Canada. Oil sands operators and others are calling for integration and coordination of environmental and energy policies and coherence at a national and continental level.
- **Growing public involvement:** Since the mid-1990s citizen involvement in energy infrastructure development has been growing, whether by landowners, ENGOS, communities or Aboriginal groups. This has been spurred by many factors including an increased awareness of safety, security and environmental issues; increasing demand for energy infrastructure; a greater desire for energy information; and uncertainty around facility abandonment. Aboriginal peoples are to a growing degree involved in proceedings before the Board and their expectations are increasing as the understanding of Aboriginal rights is changing.

Canada's federally regulated pipeline and power line system transports over \$100 billion of energy every year in a safe, environmentally sound and economically efficient manner. However, safety and maintaining the physical integrity of pipelines in the industry are concerns as infrastructure ages and industry is challenged to attract and retain experienced staff. The NEB must continue to communicate its expectations on safety to industry and develop appropriate leading safety indicators and ensure transparent reporting and communication by industry to promote a culture of safety within the industry. In addition, the NEB will need to keep informed of new technology and methods being used in remote areas and unconventional production in order to effectively set expectations and monitor safety performance.

There is a need to update regulations under which the NEB operates. A number of regulations, including the Onshore Pipeline Regulations, require updating to reflect learnings since 1999 regarding gaps or lack of clarity; others, such as the COGO Act and CPR Act need to be modernized in order to provide adequate regulatory oversight for increased exploration and production in Canada's frontiers. The NEB also needs to further clarify goal oriented regulation and the risk-based lifecycle approach with industry and other interested parties.

The NEB will have significantly higher expectations placed upon it for public engagement activities. For example, many landowners have expressed concern regarding the impact of pipeline development near or on their land. In the area of Aboriginal engagement, court decisions have furthered the understanding of the obligation of the Crown to consult with Aboriginal people but there is work yet to be completed so that Aboriginal people, project proponents, governments and regulators better understand their respective roles and their contributions to solutions. The success of Crown consultation as coordinated through the

Major Projects Management Office will partly depend on the effectiveness of the NEB's Aboriginal engagement work as well as that of the NEB hearing process itself.

At their best, the NEB's processes enhance trust and understanding among parties and result in agreement that the process was fair. However, the NEB could face eroding trust in its processes if it is unable to deal effectively with new issues, demands and opportunities. The NEB will need to be proactive in its understanding of issues and new activities, partner effectively with other regulators, the CEA Agency and the Major Projects Management Office, and improve public understanding and awareness of the NEB's role and actions.

Capacity and retention of expert knowledge within the NEB are also of concern. Considerable staff expertise is required to carry out the NEB's mandate, and it is challenging to hire and retain staff with current labour market and demographic trends. In addition, changing development trends and new energy technologies require continuous staff education to ensure that the NEB has the appropriate expertise to effectively regulate the industry.

Expenditure Profile

Over 90 percent of the NEB's costs are recovered from the regulated industry. The NEB Act authorizes the Board to charge those companies it regulates costs attributable to the NEB's operations in carrying out its related responsibilities. This process is managed through the Cost Recovery Regulations under the NEB Act. The NEB's financial statements, anticipated expenditures and performance results are presented to the Cost Recovery Liaison Committee, made up of industry's major associations and companies, at regularly scheduled meetings.

In 2007, the NEB submitted a request to Treasury Board for funding to address increased industry activity over the period 2007-2010; this request was fully funded. Due to a sustained and continued requirement for resources to meet workload demand linked to industry activity and other emerging trends, the NEB has assessed that it will require the increase in allocation to be maintained beyond 2010, and will be presenting a business case to Treasury Board to this effect in 2009.

For two priority areas for 2009-2010, the NEB has submitted requests to Treasury Board for funds in order to successfully meet commitments. Under the Operational Priorities, for new and expanded regulatory programs, additional resources are required to implement the land matters regulatory program and enhanced Aboriginal engagement. Under the Management Priorities, for enhanced information management and renewal, resources are required to develop the company information system for the NEB's risk-based lifecycle management system, and to convert the Frontier Information Office microfiche holdings and essential records to digital format. The latter is required to make information essential to energy development in the North more readily accessible to clients.

On June 17, 2008, TransCanada filed an application with the Board requesting that one of its pipeline systems, NOVA Gas Transmission Ltd., otherwise known as the TransCanada Alberta System, be declared under federal jurisdiction and that the Board issue a Certificate of Public Convenience and Necessity for it under section 52 of the NEB Act. The Board

decided to conduct a public hearing process to respond to TransCanada's application; the oral hearing was held in November 2008. Depending on what the decision is, there could be a considerable impact on the NEB. Should the Board determine that the TransCanada Alberta System falls within federal jurisdiction and issue a Certificate, approximately 23,500 km of pipeline and associated compression and other facilities located in Alberta could be added to the roughly 45,000 km of pipeline currently regulated by the Board. This would represent a 50% increase in the amount of pipeline regulated by the NEB. Additional funds to provide regulatory oversight for this system, should it be decided that it falls under federal jurisdiction, will be sought through an application to the Treasury Board.

Spending Trend

(million \$)	Forecast Spending 2008-2009	Planned Spending 2009-2010	Planned Spending 2010-2011	Planned Spending 2011-2012
Energy Regulation	46.2	20.7	17.3	17.3
Energy Information	NA	7.3	6.2	6.2
Internal Services	NA	16.4	13.2	13.2
Total Planned Spending	47.4	44.4	36.7	36.7

In 2007, the NEB submitted a request to Treasury Board for funding to address increased industry activity over the period 2007-2010, and this request was full funded. Due to a sustained and continued requirement for resources to meet workload demand linked to industry activity and other emerging trends, the NEB has assessed that it will require an increase in allocation to be maintained after 2010, and will be presenting a business case to Treasury Board to this effect in 2009.

Voted and Statutory Items

Vote # or Statutory Item	Truncated Vote or Statutory Wording	2008-2009 Main Estimates (million \$)	2009-2010 Main Estimates (million \$)
25	Program Expenditures	41.0	39.4
(S)	Contributions to Employee Benefit Plans	5.2	5.0
	Total	46.2	44.4

Section II

Analysis Of Program Activities

2.1 Strategic Outcome

Safe and secure pipelines and power lines built and operated in a manner that protects the environment and enables efficient markets.

The NEB operates and delivers its programs within a framework of five integrated goals:

- NEB-regulated facilities and activities are safe and secure, and are perceived to be so.
- NEB-regulated facilities are built and operated in a manner that protects the environment.
- Canadians benefit from efficient energy infrastructure and markets.
- The rights and interests of those affected by NEB-regulated facilities and activities are respected.
- The NEB delivers quality outcomes through innovation and leadership.

Together, the goals provide the framework for the NEB to achieve its strategic outcome. The goals also identify expected results for the NEB program activities and have related measures and targets.

As part of the goal and program-related measures and targets, the NEB has established service standards which identify specific delivery targets or timelines for key services. Meeting service standard targets consistently and with quality results reflects the NEB's commitment to efficient and effective regulatory processes.

The NEB's Strategic Plan outlines the NEB's vision and purpose, and provides the structure for the goals framework. More information on the Strategic Plan and NEB service standards is available on the NEB's website (<http://www.neb-one.gc.ca>).

2.2 Program Activities

The NEB has two main program activities: Energy Regulation and Energy Information. In addition, an Internal Services program activity provides support services such as the management of human resources, finance, and information technology. The following sections provide detail on the program activities, including how expected results will be achieved and the financial and non-financial resources required by each.

2.2.1 Program Activity: Energy Regulation

Program Activity Summary

This program provides the Canadian public, project proponents and other government agencies with regulation of international and designated inter-provincial power lines; construction, operation, and tolls and tariffs on international and inter-provincial pipelines; energy trade; and exploration and development in certain frontier and offshore areas. The companies that are regulated by the Board create wealth for Canadians through the transport of oil, natural gas and natural gas liquids, and through the export of hydrocarbons and electricity. As a regulatory agency, the Board's role is to help create a framework which allows these economic activities to occur when they are in the public interest. The public interest is inclusive of all Canadians and refers to a balance of economic, environmental and social interests that change as society's values and preferences evolve over time. The NEB's regulatory outcomes focus on safe, secure and economically efficient infrastructure that is built and operated in a manner that protects the environment.

The **Energy Regulation** program has two sub-program activities:

- **Energy Regulation Development:** This program provides the regulatory expectations for applications and compliance with regulatory decisions. In order to make decisions in the Canadian public interest and to provide regulatory leadership that is responsive, proactive and innovative, the NEB must continually develop, improve and communicate regulations, regulatory and compliance tools, guidance, and processes. Related activities include developing and maintaining Memorandums of Understanding and related workplans, providing regulatory and technical expertise through standards associations, and sharing best practices.
- **Energy Regulation Implementation:** This program provides assessment and processing of regulatory applications submitted under the Acts administered by the NEB. It also provides regulatory oversight of energy infrastructure and markets through monitoring and enforcement activities. Responsibilities are pursuant to the NEB Act, COGO Act, CPR Act and the Canada Labour Code. Related services include stakeholder engagement and liaison, addressing landowner complaints, and facilitating appropriate dispute resolution.

Energy Regulation Program					
Human Resources (FTEs) and Planned Spending (million \$)					
2009-2010		2010-2011		2011-2012	
FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
162.1	20.7	139.8	17.3	139.8	17.3

Energy Regulation Program: Expected Results:	
<ul style="list-style-type: none"> • NEB-regulated facilities and activities are safe and secure, and are perceived to be so • NEB-regulated facilities are built and operated in a manner that protects the environment • Canadians benefit from efficient energy infrastructure and markets • The rights and interests of those affected by NEB-regulated facilities and activities are respected 	
Performance Indicators	Targets
Companies have adequate and effectively implemented safety, integrity and environmental management systems and programs	100% of companies regulated by the NEB have safety, integrity and environmental systems and programs in place
Percent of planned compliance activities completed	100% of planned compliance activities are completed
Public perception of pipeline safety (assessed through a proposed survey to be conducted every three years)	Establish a baseline for the level of public perception of pipeline safety
Public satisfaction with environmental protection (assessed through a proposed survey to be conducted every three years)	Establish a baseline for the level of public satisfaction with environmental protection for activity related to energy infrastructure development
The Board's regulatory processes are measurably efficient and effective	All NEB service standards for its regulatory services are met (service standards are available on the NEB's internet site at: http://www.neb-one.gc.ca under "Who we are and our governance")
Percent of planned financial regulatory audits completed	100% of planned financial regulatory audits are completed
The rights and interests of those affected by NEB-regulated facilities and activities are respected <ul style="list-style-type: none"> • Stakeholders are satisfied with NEB processes, information and interaction 	Majority of stakeholders are satisfied with NEB processes, information and interaction

Planning Highlights

The Energy Regulation program has four Expected Results. The NEB has identified key objectives and related activities to achieve each result in the planning period.

Energy Regulation Program Expected Result:

NEB-regulated facilities and activities are safe and secure, and are perceived to be so

The Board follows a risk-based lifecycle approach for ensuring that companies have adequate and effectively implemented safety and integrity management systems and programs. Regulated companies have the primary responsibility for safety and environmental protection as they design, build and operate their facilities, while the NEB is responsible for setting the regulatory framework that enables the achievement of its safety, security and environmental protection goals. By using a risk-based lifecycle approach and its suite of regulatory tools, the NEB can verify that companies identify and effectively manage the safety, security, environmental, socio-economic and land risks posed by their facilities throughout their lifecycle.

Objective 1: The NEB will take proactive action to address safety and integrity occurrences

Activities:

- The NEB will promote safety and integrity through the sharing of information and effective reporting.
 - External outreach with industry will be undertaken to share findings and trends from compliance activities, incident investigations and company audits. The NEB will also promote the sharing of company best practices across the industry to support a cycle of continuous improvement.
 - The NEB will work with industry in developing a mandatory reporting structure for safety and integrity data. This initiative will be undertaken to improve reporting by focusing on leading indicators of performance.
- The NEB will conduct a review of NEB regulations on safety and pipeline integrity to ensure regulations are up-to-date and complete. Findings from incident investigations and company audits will be used to clarify expectations of safety and pipeline integrity programs with industry and other stakeholders. Clarification of NEB expectations of safety and integrity program goals will assist NEB-regulated companies to better understand what is required of them to meet compliance expectations.
- The NEB will continue to actively support the development of a Canadian Standards Association (CSA) Security Management Standard for the petroleum and natural gas industry. The Standard will be held and maintained by CSA, and provide guidance and structure for effective security program requirements. The NEB is chairing a CSA Technical committee with industry participants to develop appropriate standards for security programs. The committee has developed a draft standard for public review and the published national standard is expected to be officially released in the fall of 2009.

Objective 2: The NEB will develop information management tools to support the implementation of a risk-based lifecycle approach to the regulation of energy infrastructure

Activities:

- The NEB will develop a company information system for NEB-regulated companies. With data currently being generated from a number of information management tools in support of the risk-based lifecycle approach, a company information system is crucial in order to effectively use the data collected for analysis and decision-making purposes.

Energy Regulation Program Expected Result:

NEB-regulated facilities are built and operated in a manner that protects the environment

In the NEB's regulatory context, environmental protection means that energy infrastructure is designed, built, operated, and abandoned with full consideration of potential environmental effects and applicable regulations. While all environmental impacts cannot be eliminated, the NEB expects industry to use good design practices and effective operational oversight to minimize undesirable environmental consequences of their activities. Effective environmental protection requires early engagement of landowners, Aboriginal

communities, and other stakeholders to ensure that their knowledge and expectations about environmental outcomes are incorporated into project design and processes.

Objective 3: Improve communication of the NEB's performance in minimizing environmental impacts to pipeline rights of way

Activities:

- The NEB will enhance communication and engagement in the environmental protection component of the regulatory program. Learnings gained from engaging ENGOs over the past year will be incorporated to improve the risk-based lifecycle approach to environmental protection. To ensure that appropriate environmental outcomes are incorporated into project design and processes, the Board will continue to communicate expectations to industry about early engagement with stakeholders to ensure that their knowledge and expectations are incorporated. In conjunction with this, the NEB will proactively communicate with industry and stakeholders, so that the Board's expectations are understood for all phases of the energy infrastructure lifecycle.
- The NEB will also focus on communicating its role and performance in minimizing environmental impacts to pipeline rights of way to stakeholders and the Canadian public.

Energy Regulation Program Expected Result:

Canadians benefit from efficient energy infrastructure and markets

The Board strives to ensure that Canadians benefit from efficient energy infrastructure and markets. The Board contributes to this goal through two main mechanisms: regulatory decisions around the construction and operation of energy infrastructure, and the provision of energy market information. The NEB's program for Energy Regulation is focused on the first mechanism, while the NEB's Energy Information Program addresses the provision of energy market information.

Objective 4: Ensure efficient and effective NEB regulatory processes

Activities:

- The NEB intends to make its regulatory processes more efficient and effective by focusing its regulatory oversight where it is most effective over the lifecycle of the infrastructure. In the coming year the Board will complete development and implementation of this risk-based lifecycle approach to regulation as a component of its goal oriented approach to regulation. The NEB's goal oriented approach means that regulated companies are accountable to ensure that their performance meets the NEB's expectations, which are expressed through the NEB's regulations, guidance notes and filing requirements. The risk-based lifecycle component to this approach incorporates the principles of management systems to each phase of a facility's lifecycle from the initial planning and application stages through to abandonment. This approach will enable the NEB's regulatory oversight to be based on the company's past performance and is being implemented through tools such as management system reviews, inspections, investigations and audits. A risk-based lifecycle approach will also enable the NEB to adjust its regulatory processes to fit the scope and risk of facility applications filed before the Board.

- The NEB will update and modernize regulations and continue to streamline regulatory processes where possible. The NEB will also incorporate toll and tariff regulation into its risk-based lifecycle management system approach.
- In order to provide certainty on process timelines, the NEB has established service standards for all of its regulatory processes and is intent on continuing to meet these standards. Over time these standards will be raised through continuous improvement and process streamlining.
- With an increasing interest in the North, the NEB will embark on a multi-year project to convert the frontier microfiche data into an electronic format. This will allow and promote the accessibility of frontier exploration and production data both within Canada and internationally.

Objective 5: Improve efficiency and effectiveness of regulatory processes in partnership with other agencies

Activities:

- As NEB processes are often part of a broader regulatory process, it must work with its partners to achieve regulatory efficiency and effectiveness. For example, the NEB plans to continue to work with INAC and NRCan on changes to improve the legislative framework in the North through amendments to the COGO Act and CPR Act.
- The NEB will continue to support the Major Projects Management Office. The goal of the Major Projects Management Office, operated through NRCan, is to improve coordination within Canada's regulatory system by providing industry with a single, efficient point of entry into federal processes while ensuring that projects are built in a safe manner and the environment is protected.
- Through the NEB's Land Matters Consultation Initiative, input was received relating to policy matters within the mandate of NRCan, including participant funding. If NRCan decided to pursue this item, then the NEB would work with NRCan to assess, and, if appropriate, implement any changes with respect to participant funding. Presently, the NEB is able to provide participant funding only for landowners participating in detailed route hearings, under s. 39 of the NEB Act.
- The NEB will continue to partner with the CEA Agency, the Major Projects Management Office, and other federal, provincial and territorial regulators to develop efficient and effective regulatory processes. The NEB will work collaboratively with its regulatory partners and Aboriginal organizations in the North, and capitalize on any opportunities to streamline regulatory processes.

Energy Regulation Program Expected Result:

The rights and interests of those affected by NEB-regulated facilities and activities are respected

With increasing landowner concerns about the impacts of energy infrastructure development and about their relationship with pipeline companies and the Board, the NEB is working to clarify regulatory expectations for land matters. With the recommendations on land matters that emerged from consultation that the NEB conducted in 2008-2009, the NEB is working to extend the Board's risk-based lifecycle management system requirements to encompass

the rights and interests of those affected by NEB-regulated facilities and activities. At the same time, the NEB will work with landowners to clarify and communicate project review engagement processes. In support of the Crown's obligation to consult, the NEB will also enhance its Aboriginal engagement program to ensure that Aboriginal people understand NEB processes and can effectively participate in those decision-making processes.

Objective 6: Extend the Board's risk-based lifecycle approach – which is in place for safety, security and protecting the environment – to respecting the rights and interests of those affected by NEB-regulated facilities and activities

Activities:

- The NEB will extend its risk-based lifecycle management system that is in place for safety, security and protecting the environment to encompass the rights and interests of those affected by NEB-regulated facilities and activities. The implementation is based on the outcomes from the NEB's Land Matters Consultation Initiative. This step will clarify expectations for land matters by identifying expectations and best practices for consultation and notification processes which companies are expected to apply. It will also provide input for NEB compliance verification of company consultation management systems. Program area activities will relate to company interactions with landowners and improving accessibility of NEB processes to all stakeholders.
- The NEB will incorporate the socio-economic and lands regulation into its risk-based lifecycle approach. This entails setting expectations and developing compliance verification tools on these matters for every stage of the facility lifecycle.

Objective 7: Clarify regulatory expectations for the abandonment phase of the facility lifecycle

Activities:

- The NEB will provide clarification on its regulatory expectations for both financial and physical issues related to the abandonment phase of facility lifecycle. Clarification of regulatory expectations will be based on outcomes from the NEB's Land Matters Consultation Initiative held in 2008-2009.

Benefits to Canadians

The NEB's program for Energy Regulation provides Canadians with regulation of pipelines, international power lines, energy development and trade. The regulatory framework focuses on ensuring Canadians have safe, secure and economically efficient energy infrastructure that is built and operated in a manner that protects the environment. Federally regulated systems transport over \$100 billion worth of energy annually to markets in Canada and elsewhere. Regulated companies create wealth for Canadians through the transport of oil, natural gas and natural gas liquids, and through the export of hydrocarbons and electricity. In 2007 the revenue from energy exports from Canada exceeded \$90 billion, the majority of which was exported via NEB-regulated systems. The NEB contributes to Canada's strong economic growth by creating a regulatory framework that balances economic activities with the public interest.

2.2.2 Program Activity: Energy Information

Program Activity Summary

The NEB's Energy Information program provides the Board, industry, policy makers, and the Canadian public with energy industry information and market surveillance. This includes providing an outlook for supply and demand of energy commodities in Canada to assist in decision-making regarding energy infrastructure and markets by policy makers, industry and the public.

This program meets requirements under Part II of the NEB Act by informing Canadians on energy market developments and issues related to the Board's regulatory mandate, which are primarily in the gas, oil and electricity market sectors, and under Part VI of the NEB Act by providing market analysis to determine whether exports are surplus to Canadian needs and Canadians are able to access energy at fair market prices.

Energy Information Program					
Human Resources (FTEs) and Planned Spending (million \$)					
2009-10		2010-2011		2011-2012	
FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
57.1	7.3	50.1	6.2	50.1	6.2

Energy Information Program Expected Results:	
<ul style="list-style-type: none"> Canadians benefit from efficient energy infrastructure and markets 	
Performance Indicators	Targets
<p>The Board's advice and energy information products are relevant and timely</p> <ul style="list-style-type: none"> Feedback from internal and external clients on Energy Information Program products via questionnaires after workshops, comments cards with publications, interviews with clients NEB website provides timely and relevant energy market information 	<ul style="list-style-type: none"> Majority of feedback shows that Energy Information Program clients find products useful and relevant Meet or exceed visits to content on the NEB website from previous year

Planning Highlights

Through its Energy Information Program, the Board monitors energy markets and provides Canadians with a broad suite of information and analysis in areas primarily related to its mandate. The NEB develops an annually updated plan for this program, ensuring that areas chosen for research and analysis are timely, relevant and linked to its mandate. In the next fiscal year, the Board will be updating its reference case from *Canada's Energy Future: Reference and Scenarios to 2030*, which represents the NEB's long term view of energy supply and demand based on decisions made and on current trends.

Energy Information Program: Expected Result

Canadians benefit from efficient energy infrastructure and markets

In its Energy Information Program, the Board will focus on informing Canadians on energy market developments and issues related to the Board's regulatory mandate, primarily for gas,

oil and electricity market developments. The NEB collects and analyses information about Canadian energy markets through regulatory processes and market monitoring in order to support the Board’s regulatory program and to provide public information to support better decisions by policy makers, industry and the public.

Objective 1: Inform Canadians on emerging market issues and regulatory challenges related to the responsible development of infrastructure through the NEB’s Energy Information Program

Activities:

- Implement the NEB’s annually updated plan for its Energy Information Program. This is comprised of Energy Market Assessments, which provide detailed analyses for aspects of Canada’s energy system, briefing notes, public speeches and presentations by Board Members and senior staff, energy pricing information on the NEB website and semi-annual energy market outlooks.
- Develop the Joint Data Initiative with NRCan to improve the quality of Canadian energy data.
- Advance the commodities tracking system to develop an Electronic Data Interchange for energy import and export data.

Benefits to Canadians

The NEB’s Energy Information Program contributes to efficient Canadian energy markets, and strong economic growth for Canada, through the sharing and monitoring of energy information. Through this program, policy makers, industry and the Canadian public have access to expert knowledge and energy market information to make informed choices about energy market options. Through its monitoring of energy exports, the Board ensures that Canadian energy users have access to domestically produced energy on terms and conditions at least as favourable as those available to export buyers, and ensures that energy markets are functioning properly.

2.2.3 Program Activity: Internal Services

Program Activity Summary

Internal services enable the NEB’s mandate by providing, managing and maintaining necessary support services, including overseeing and administering the application of associated legislation and regulations. They include: Management and Oversight, Human Resources Management, Financial Management, Supply Chain Management, Facilities/Asset Management, Information Management, Information Technology, Evaluation Services, and Internal Audit Services.

Internal Services Program					
Human Resources (FTEs) and Planned Spending (million \$)					
2009-10		2010-2011		2011-2012	
FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
128.4	16.4	106.7	13.2	106.7	13.2

Planning Highlights

The NEB's Internal Services program requires sound business management and effective decision-making to ensure that the organization has the people, technology, facilities, records management procedures, and financial resources available to carry out its mandate.

Internal Services Program: Expected Result

The NEB delivers quality outcomes through innovation and leadership

The NEB has identified several priorities related to achieving the program's Expected Result in 2009-2010.

Objective 1: Ensure the NEB has the necessary capacity to fulfill its mandate

The NEB mandate requires employees with considerable skills and expertise in specialized areas. Employee planning and development initiatives are required to ensure the NEB can recruit, retain and develop its employees while maintaining knowledge within the organization. The NEB plans to complete the implementation of a learning and development framework to facilitate employee learning, career development and retention in 2009-2010. In addition, staffing processes will be streamlined, including a renewal of the classification system for NEB positions.

The NEB is also focusing on improving its corporate processes by building capacity, enhancing the quality of its services and ensuring that its services are conducted in a timely and cost-effective manner for Canadians. Improvement to the NEB's financial management system and its business continuity plan are two activities planned for 2009-2010 related to improving corporate efficiency. Financial and human resources processes will be incorporated into the NEB's Quality Management System to ensure process consistency and knowledge maintenance.

Objective 2: Integrate quality management principles throughout the organization

In previous planning periods, the NEB implemented a Quality Management System based on the ISO 9000 Standard as part of its commitment to remain a respected leader in energy regulation. Quality management ensures that NEB processes and accountabilities are documented and consistently followed in order to identify process efficiencies, enhance knowledge transfer between employees and provides a means to effectively measure improvement. The NEB has an operational quality management system, but now must fully integrate the underlying quality management principles into all that it does. In 2009-2010, the NEB plans to achieve this through increasing engagement of all staff by raising their awareness and understanding of the benefits of quality management, completing process documentation, practicing continual improvement, and improving executive oversight of the quality management system.

Objective 3: The NEB is a top employer

The NEB has struggled with high attrition rates in a very competitive market and has developed and implemented several initiatives to improve its competitiveness. These efforts are yielding results and recently the NEB was recognized as one of Canada's Top 100 employers for 2008 in a study conducted by a national newsmagazine. The criteria assessed

included work atmosphere, family benefits, vacation time and performance management. The NEB is committed to maintaining a work environment that allows it to be recognized as a top employer in Canada. Aspects of this positive work environment include: a commitment to recognizing innovation and leadership at all levels of the organization; promoting a balance between professional and personal life; supporting career, family and personal goals; helping employees reach their full potential; and promoting NEB values and culture everyday. Employee satisfaction measures, along with recognition from outside the organization, will be key indicators of the NEB's success in maintaining a highly skilled and highly motivated workforce.

Section III

Supplementary Information

Financial Information

Table 1

Departmental Planned Spending and Full Time Equivalents

(million \$)	Forecast Spending 2008-2009	Planned Spending 2009-2010	Planned Spending 2010-2011	Planned Spending 2011-2012
Energy Regulation	46.2	20.7	17.3	17.3
Energy Information	NA	7.3	6.2	6.2
Internal Services	NA	16.4	13.2	13.2
Budgetary Main Estimates (gross)	46.2	44.4	36.7	36.7
Total Main Estimates	46.2			
Supplementary Estimates	0.4			
Operating budget carry forward	1.6			
Other				
MacKenzie Gas Project	-0.8			
Total Planned Spending	47.4	44.4	36.7	36.7
Total Planned Spending	47.4	44.4	36.7	36.7
Less: Non-Respendable revenue	48.5	45.8	38.3	38.3
Plus: Cost of services received without charge	6.5	6.5	5.9	5.9
Net cost of Program	5.4	5.1	4.3	4.3
Full Time Equivalents	347.6	347.6	296.6	296.6

In 2007, the NEB submitted a request to Treasury Board for funding to address increased industry activity over the period 2007-2010, and this request was fully funded. Due to a sustained and continued requirement for resources to meet workload demand linked to industry activity and other emerging trends, the NEB has assessed that it will require an increase in allocation to be maintained after 2010, and will be presenting a business case to Treasury Board to this effect in 2009.

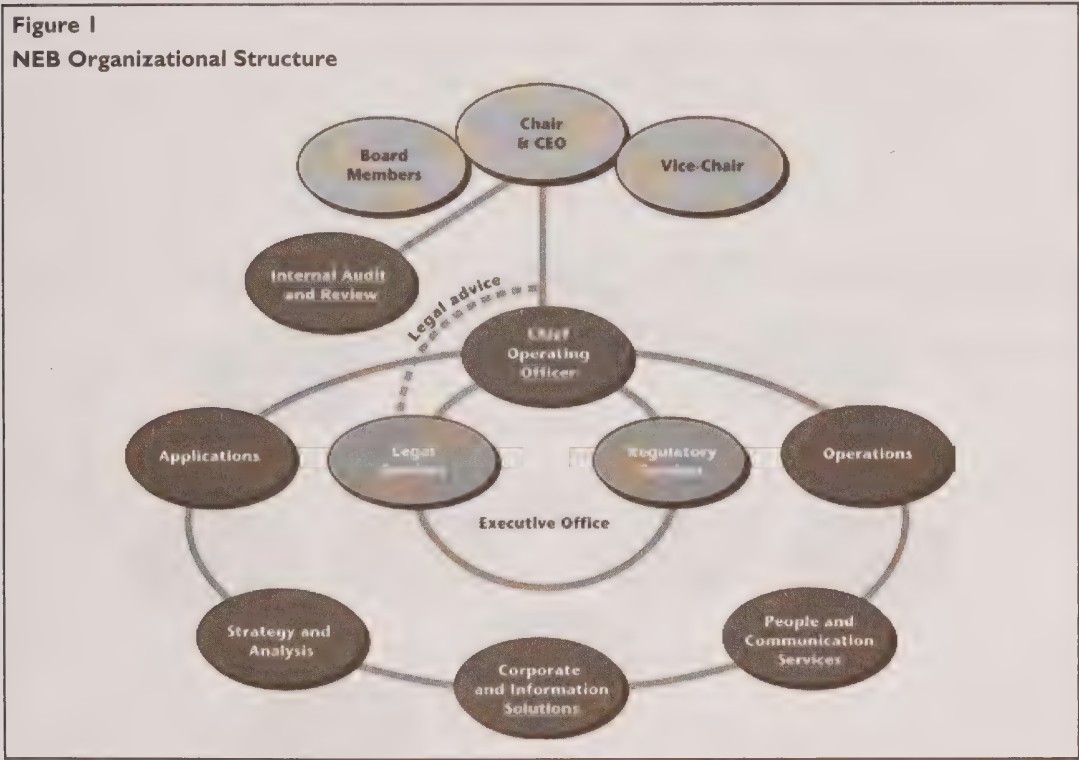
The following table is available on the Secretariat's website:

Table 2 - Sources of Respendable and Non-Respendable Revenue

<http://www.tbs-sct.gc.ca/estsd-bddc/index-eng.asp>

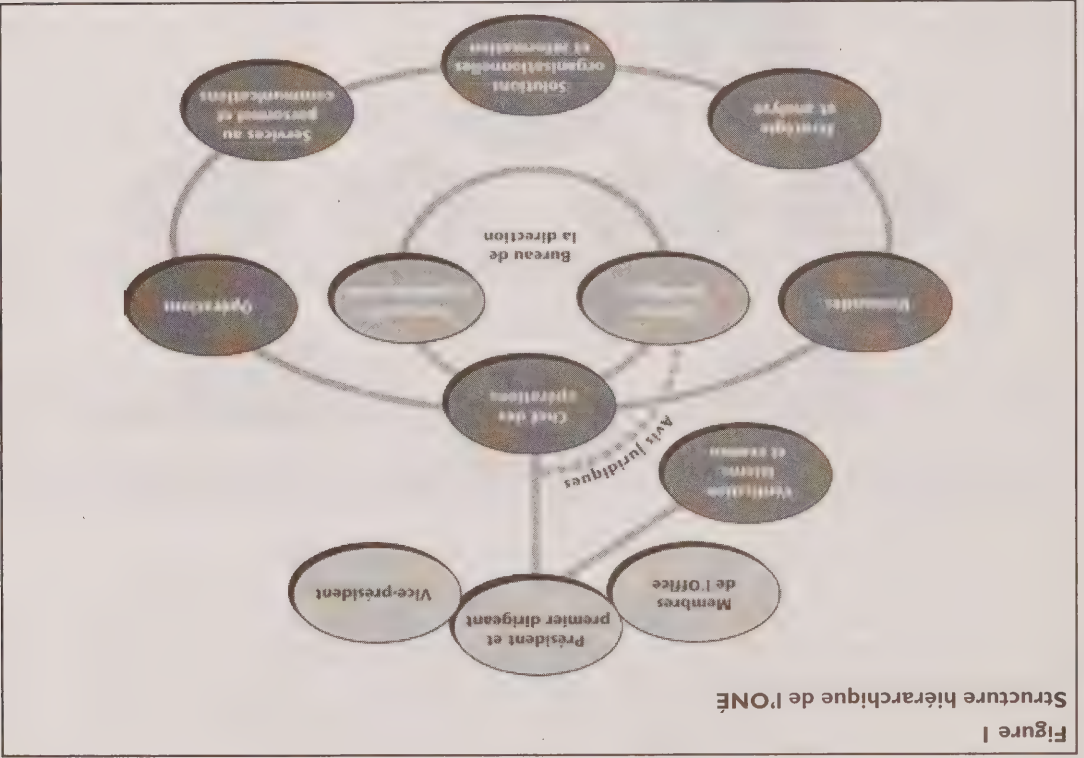
NEB Organizational Structure

The Board structure consists of five business units, reflecting major areas of responsibility: Applications; Operations; Strategy and Analysis; People and Communication Services and Corporate and Information Solutions. In addition, the Executive Office includes the specialized services of Legal Services and Office of the Secretary's regulatory services². The reporting structure is outlined in Figure 1:



² Legal Services is accountable to the Chair and Board Members for the provision of legal advice. It is accountable to the Chief Operating Officer for the NEB's operations and administrative matters.

La structure de l'Office consiste en cinq secteurs d'activité qui représentent ses principales sphères de responsabilités : demandes, opérations, stratégies et analyse, services au personnel et communications et solutions organisationnelles et information. De plus, le bureau de la direction comprend les services spécialisés offerts par les services juridiques et les services de réglementation du bureau du secrétaire. La structure hiérarchique est présentée à la figure 1.



2 L'équipe des services juridiques est responsable devant le président et les membres de l'Office pour ce qui est de la prestation d'avis juridiques, mais devant le chef des opérations en ce qui concerne le fonctionnement de l'ONÉ et les questions administratives.

Section III

Renseignements supplémentaires

Information financière

Tableau I Dépenses prévues du ministère et équivalents temps plein				
	Prévision 2008-2009 de dépenses	Dépenses prévues 2009-2010	Dépenses prévues 2010-2011	Dépenses prévues 2011-2012
(en millions de dollars)				
Réglementation de l'énergie	46,2	20,7	17,3	17,3
Information sur l'énergie	s.o.	7,3	6,2	6,2
Services internes	s.o.	16,4	13,2	13,2
Budgétaire du Budget principal des dépenses (brut)	46,2	44,4	36,7	36,7
Total pour le budget principal	46,2			
Budget supplémentaire des dépenses	0,4			
Report du budget de fonctionnement	1,6			
Autre				
Projet gazier Mackenzie	-0,8			
Total des dépenses prévues	47,4	44,4	36,7	36,7
Total des dépenses prévues	47,4	44,4	36,7	36,7
Moins : Revenus non disponibles	48,5	45,8	38,3	38,3
Plus : Coût des services reçus à titre gracieux	6,5	6,5	5,9	5,9
Coût net pour le ministère	5,4	5,1	4,3	4,3
Équivalents temps plein	347,6	347,6	296,6	296,6

En 2007, l'Office s'est adressé au Conseil du Trésor pour obtenir des fonds devant lui permettre de faire face aux activités plus nombreuses de l'industrie pendant la période s'étendant de 2007 à 2010. Cette demande a été accueillie favorablement. En raison du besoin soutenu et constant de ressources qui découle des activités de l'industrie et d'autres tendances émergentes, l'ONE estime qu'il devra continuer de recevoir les fonds supplémentaires demandés après 2010. À cette fin, une analyse de rentabilisation sera remise au Conseil du Trésor en 2009.

Le tableau qui suit peut être consulté sur le site Web du Secrétaire :

Tableau 2 - Sources des revenus disponibles et non disponibles

<http://www.tbs-sct.gc.ca/estsd-bddc/index-fra.asp>

Évoluant dans un marché très concurrentiel, l'ONF a connu des taux d'attrition élevés, ce qui l'a amené à imaginer et à mettre en place plusieurs mesures pour améliorer sa compétitivité. Ces efforts ont porté des fruits puisqu'il y a peu de temps, il a été choisi parmi les 100 meilleurs employeurs au Canada pour 2008 dans le cadre d'une étude menée par une revue d'envergure nationale. Au nombre des critères analysés, il faut noter l'atmosphère de travail, les avantages pour la famille, les congés et la gestion du rendement. L'Office est résolu de conserver un milieu de travail susceptible de le faire reconnaître comme l'un des meilleurs employeurs au Canada. Un tel milieu constructif repose sur les éléments suivants : engagement à reconnaître l'innovation et le leadership à tous les niveaux de l'organisation, promotion de l'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle, soutien pour l'atteinte des objectifs professionnels, familiaux et personnels, aide au développement du plein potentiel de l'employé et promotion des valeurs et de la culture de l'ONF au quotidien. Les mesures de satisfaction des employés, ainsi que la reconnaissance à l'extérieur de l'organisation, constitueront des indicateurs clés dans la réussite de l'Office à maintenir un personnel hautement compétent et motivé.

Points saillants de la planification

Le programme de services internes de l'ONF exige une saine gestion des affaires et la prise de décisions judicieuses pour faire en sorte de disposer du personnel, de la technologie, des installations, des processus de gestion des documents et des ressources financières qui sont nécessaires à l'exécution de son mandat.

Résultat attendu du programme de services internes :

L'ONF produit de bons résultats en faisant preuve de leadership et d'innovation.

L'ONF a cerné plusieurs priorités pour atteindre les résultats attendus du programme au cours de l'exercice 2009-2010.

Objectif 1 – Veiller à ce que l'ONF dispose de la capacité nécessaire pour remplir son mandat.

Le mandat de l'Office exige qu'il puisse compter sur des personnes possédant des compétences considérables et des connaissances approfondies de domaines spécialisés. Des projets de planification et de perfectionnement du personnel sont essentiels pour lui permettre de recruter, de fidéliser et de former son personnel, tout en assurant la conservation des connaissances au sein de l'organisme. L'Office projette de compléter l'instauration d'un cadre d'apprentissage et de perfectionnement visant à faciliter l'apprentissage, le perfectionnement professionnel et la fidélisation du personnel durant l'exercice 2009-2010. En outre, il entend simplifier ses processus de dotation en personnel, notamment en rafraîchissant le système de classification pour les postes à l'Office.

L'ONF s'emploiera également à améliorer ses processus internes, en renforçant ces capacités, en améliorant la qualité de ses services et en veillant à ce que la prestation de ses services se fasse en temps opportun et d'une manière rentable pour les Canadiens et Canadiennes. L'amélioration du système de gestion financière et de son Plan de continuité des activités figure au nombre des activités qui sont prévues en 2009-2010 pour rendre l'ONF plus efficace. Les processus de gestion financière et des ressources humaines seront incorporés au système de gestion de la qualité de l'ONF, par souci de constance du processus et de conservation des connaissances.

Objectif 2 – Intégrer des principes de gestion de la qualité dans tous les secteurs de l'organisation

Lors des périodes de planification antérieures, l'ONF a mis en œuvre un système de gestion de la qualité, inspiré de la norme ISO 9000, dans le cadre de son engagement de demeurer un chef de file respecté dans le domaine de la réglementation de l'énergie. La gestion de la qualité fournit l'assurance que les processus et les tâches liés à la reddition de comptes de l'ONF seront documentés et suivis en tout temps afin de connaître les éléments d'efficacité du processus, d'améliorer le transfert des connaissances entre les membres du personnel et de fournir un moyen de mesurer véritablement les progrès. L'Office possède déjà un système de gestion de la qualité des opérations, mais il lui faut maintenant intégrer les principes de gestion de la qualité sous-jacents dans toutes les facettes de ses activités. En 2009-2010, l'ONF y travaillera en préconisant une plus grande participation de tout son personnel par des efforts de sensibilisation et des explications des avantages de la gestion de la qualité, l'achèvement de la documentation des processus, la mise en pratique de l'amélioration constante et le raffinement de la surveillance du système de gestion de la qualité par la direction.

Programme d'information sur l'énergie					
Ressources humaines (équivalents temps plein) et prévisions des dépenses (en millions de dollars)					
2009-2010			2010-2011		
Équivalents temps plein	Dépenses	16,4	Équivalents temps plein	Dépenses	106,7
128,4	prévues		13,2	prévues	
Équivalents temps plein	Dépenses	106,7	Équivalents temps plein	Dépenses	13,2
128,4	prévues		106,7	prévues	

Les services internes rendent possible l'exécution du mandat de l'ONE en fournissant, en gérant et en maintenant les services de soutien nécessaires, notamment la supervision et l'administration de l'application des lois et des règlements afférents. Ces services couvrent les fonctions suivantes : gestion et surveillance, gestion des ressources humaines, gestion financière, gestion de la chaîne de sous-traitance, gestion des installations et de l'actif, gestion de l'information, technologie de l'information, services d'évaluation et services de vérification interne.

Résumé de l'activité de programme

2.2.3 Activité de programme – services internes

Grâce à la mise en commun et à la surveillance des renseignements sur l'énergie, le programme d'information sur l'énergie de l'Office joue un rôle dans l'existence de marchés énergétiques efficaces au Canada et la croissance économique vigoureuse du pays. Ce programme procure aux responsables des politiques, à l'industrie et au public canadien un accès à des connaissances approfondies et à des renseignements sur le marché de l'énergie afin qu'ils puissent faire des choix éclairés entre les diverses possibilités qui s'offrent à eux. Par sa surveillance des exportations d'énergie, l'Office s'assure que les consommateurs canadiens ont accès à l'énergie produite au pays à des conditions comparables à celles dont jouissent les acheteurs de l'étranger. Cette surveillance lui permet aussi de veiller au bon fonctionnement des marchés énergétiques.

Avantages pour les Canadiens

- Préparer chaque année un plan actualisé pour son programme d'information sur l'énergie. Cela consiste à réaliser des évaluations du marché de l'énergie renfermant des analyses détaillées de divers aspects de la filière énergétique du Canada, des notes d'information concises, des allocations et présentations des membres de l'Office et du personnel qualifié, des renseignements sur les prix de l'énergie dans le site Web de l'Office et des rapports semestriels sur les perspectives des différents marchés de l'énergie.
- Réaliser des progrès dans le cadre du projet de mise en commun de données avec RNCan dans le but d'accroître la qualité des données sur l'énergie au Canada.
- Perfectionner le système de suivi des produits afin de le doter d'un mécanisme de mise en commun de données informatisé pour les données relatives aux importations et aux exportations d'énergie.

Activités

Objectif 1 – Dans le cadre du programme d'information sur l'énergie de l'ONE, informer les Canadiens et Canadiennes des nouveaux enjeux qui se dessinent sur le marché et des défis sur le plan de la réglementation, dans le contexte d'une mise en valeur responsable de l'infrastructure.

Programme d'information sur l'énergie					
Ressources humaines (équivalents temps plein) et prévisions des dépenses (en millions de dollars)					
2009-2010		2010-2011		2011-2012	
Équivalents temps plein	Dépenses prévues	Équivalents temps plein	Dépenses prévues	Équivalents temps plein	Dépenses prévues
57,1	7,3	50,1	6,2	50,1	6,2

Programme d'information sur l'énergie – résultats attendus	<ul style="list-style-type: none"> Les Canadiens et Canadiennes profitent d'une infrastructure et de marchés énergétiques efficients.
--	--

Indicateurs de rendement	Objectifs
<ul style="list-style-type: none"> Conseils et produits d'information de l'Office dans le secteur de l'énergie pertinents et livrés en temps opportun Commentaires des clients internes et externes sur les produits découlant du programme d'information sur l'énergie obtenus au moyen de questionnaires remis au terme d'ateliers, de cartes commentaires dans des publications et d'entretiens avec des clients Site Web de l'ONE qui renferme des renseignements pertinents et diffusés en temps opportuns sur le marché de l'énergie 	<ul style="list-style-type: none"> Dans les commentaires fournis, la majorité des clients du programme d'information sur l'énergie jugent les produits utiles et pertinents. Le nombre de visites sur le site Web de l'Office aux fins de recherche de contenu atteint ou surpasse le nombre enregistré l'année précédente.

Points saillants de la planification

Grâce à son programme d'information sur l'énergie, l'Office surveille les marchés de l'énergie et fournit à la population canadienne des renseignements et des analyses de toutes sortes sur des domaines liés principalement à son mandat. L'ONE prépare un plan annuel mis à jour pour ce programme et veille à ce que les recherches et les analyses ciblées soient effectuées d'une manière opportune, qu'elles soient pertinentes et qu'elles soient rattachées à son mandat. Au cours du prochain exercice, l'Office actualisera le scénario de référence dans son rapport L'avenir énergétique au Canada – Scénario de référence et scénarios prospectifs jusqu'à 2030, document qui expose le point de vue à long terme de l'ONE sur l'offre et la demande énergétiques, en tenant compte des décisions qui ont été prises et des tendances observées.

Résultat attendu du programme d'information sur l'énergie : Les Canadiens et Canadiennes profitent d'une infrastructure et de marchés énergétiques efficients.

Dans le cadre de son programme d'information sur l'énergie, l'Office s'appliquera à renseigner les Canadiens et Canadiennes sur l'évolution des marchés de l'énergie et les questions liées à son mandat de réglementation, principalement celles touchant le gaz, le pétrole et l'électricité. L'ONE recueille et analyse des renseignements sur les marchés énergétiques canadiens par le truchement de ses processus de réglementation et de surveillance des marchés afin d'appuyer son programme en la matière et de fournir des renseignements qui aideront les responsables des politiques, l'industrie et la population à prendre des décisions judicieuses.

Objectif 7 – Rendre plus claires les attentes, sur le plan la réglementation, pour l'étape de cessation d'exploitation du cycle de vie d'une installation

Activité

- L'Office apportera des éclaircissements à ses attentes sur le plan de la réglementation, qu'elles aient trait à des questions financières ou physiques, pour ce qui est de l'étape de la cessation d'exploitation du cycle de vie d'une installation. Cet exercice reposera sur les résultats de l'ICQF de l'ONE menée en 2008-2009.

Avantages pour les Canadiens et Canadiennes

Le programme de l'Office sur la réglementation de l'énergie procure à la population canadienne une réglementation visant les pipelines, les lignes de transport d'électricité internationales, la mise en valeur des ressources énergétiques et le commerce de celles-ci. Le cadre de réglementation veille principalement à ce que la population canadienne bénéficie d'une infrastructure sûre, sécuritaire et viable au plan économique, construite et exploitée de manière à assurer la protection de l'environnement. Les réseaux relevant des autorités fédérales permettent le transport d'énergie d'une valeur de plus de 100 milliards de dollars chaque année vers des marchés au Canada et à l'étranger. Les sociétés réglementées par l'Office enrichissent la population canadienne en transportant du pétrole, du gaz naturel et des liquides de gaz naturel, et en exportant des hydrocarbures et de l'électricité. En 2007, les exportations d'énergie du Canada ont généré des recettes excédant 90 milliards de dollars et la majorité de ces exportations ont été faites à partir des réseaux réglementés par l'ONE. L'Office contribue à la forte croissance économique du Canada en mettant en place un cadre de réglementation qui assure un équilibre entre les activités économiques et l'intérêt de la population.

2.2.2 Activité de programme – information sur l'énergie

Résumé de l'activité de programme

Le programme d'information sur l'énergie de l'Office lui fournit et fournit à l'industrie, aux responsables des politiques et au public canadien des renseignements sur l'industrie de l'énergie et la surveillance des marchés. L'information ainsi diffusée propose une perspective de l'offre et de la demande de produits énergétiques au Canada afin d'aider les responsables des politiques, l'industrie et le public dans ses décisions relativement à l'infrastructure énergétique et aux marchés.

Ce programme répond aux exigences de la Partie II de la Loi sur l'ONE, qui prévoient de renseigner les Canadiens et Canadiennes sur l'évolution des marchés énergétiques et les enjeux se rattachant au mandat de réglementation de l'Office, principalement dans les secteurs du gaz, du pétrole et de l'électricité, et aux exigences de la Partie IV de la Loi sur l'ONE, qui elles prévoient la réalisation d'analyses du marché pour déterminer si les exportations sont faites à partir des surplus enregistrés une fois comblés les besoins de la population canadienne et si celle-ci a accès à une énergie à des prix équitables.

ces enjeux à toutes les étapes du cycle de vie d'une installation.

définira les attentes et mettra au point des outils de vérification de la conformité à l'égard de questions foncières à sa démarche axée sur le cycle de vie et fondée sur le risque. Pour cela, il

- L'ONE incorporera aussi la réglementation visant le contexte socioéconomique et les prenautes.
- L'Office élargira le champ d'application de son système de gestion axé sur le cycle de vie et fondé sur le risque, qui existe actuellement pour la sûreté et la sécurité des installations et la protection de l'environnement, de manière qu'il englobe aussi les droits et les intérêts des personnes touchées par les installations et les activités réglementées par l'ONE. La mise en œuvre tient compte des résultats obtenus dans le cadre de l'ICQF. Cette étape permettra d'apporter des éclaircissements à la question foncière en faisant ressortir les attentes et les pratiques exemplaires exigées des sociétés relativement aux processus de consultation et d'information. Elle produira également des données dont l'ONE pourra se servir dans le cadre de ses vérifications de conformité des systèmes de gestion des consultations des sociétés. Les activités de programme porteront sur les échanges entre les sociétés et les propriétaires fonciers et sur l'amélioration des processus de l'Office au profit de toutes les parties prenantes.
- L'ONE incorporera aussi la réglementation visant le contexte socioéconomique et les prenautes.

Activités

actuellement la sûreté et la sécurité des installations et la protection de l'environnement – aux droits et aux intérêts des personnes touchées par les installations et les activités réglementées par l'ONE.

Objectif 6 – Étendre la démarche de l'Office axée sur le cycle de vie et fondée sur le risque – qui vise

populations de participer efficacement aux processus décisionnels.

populations autochtones afin de mieux faire comprendre ses processus et permettre à ces qui incombe à la Couronne, l'ONE raffînera également son programme de participation des de participation à l'examen des projets. Dans le but de soutenir l'obligation de consultation les propriétaires fonciers afin de rendre plus clairs et de faire mieux connaître les processus par les installations et les activités réglementées par l'ONE. Parallèlement, il travaillera avec de vie et fondée sur le risque pour y inclure les droits et les intérêts des personnes touchées menées par l'ONE en 2008-2009, l'Office s'affaire à étendre sa démarche axée sur le cycle réglementation. Riche des recommandations sur les questions foncières tirées des consultations que l'Office incite ce dernier à apporter des éclaircissements quant à ses attentes au plan de la l'expansion de l'infrastructure énergétique et les relations avec les sociétés pipelinières ainsi Les inquiétudes grandissantes des propriétaires fonciers concernant les répercussions de

sont respectés.

Résultat attendu du programme de réglementation de l'énergie :

Les droits et les intérêts des personnes touchées par les installations et les activités réglementées par l'ONE

- L'Office continuera de créer des partenariats avec l'ACFE, le BCGP et d'autres autorités de réglementation fédérales, provinciales et territoriales en vue d'élaborer des processus efficaces et efficients. Il collaborera aussi avec ses partenaires du secteur de la réglementation et les organisations autochtones dans le Nord, et il profitera de toutes les occasions qui se présenteront pour simplifier ses processus.
- L'Office continuera de créer des partenariats avec l'ACFE, le BCGP et d'autres autorités de réglementation fédérales, provinciales et territoriales en vue d'élaborer des processus efficaces et efficients. Il collaborera aussi avec ses partenaires du secteur de la réglementation et les organisations autochtones dans le Nord, et il profitera de toutes les occasions qui se présenteront pour simplifier ses processus.
- L'Office continuera de créer des partenariats avec l'ACFE, le BCGP et d'autres autorités de réglementation fédérales, provinciales et territoriales en vue d'élaborer des processus efficaces et efficients. Il collaborera aussi avec ses partenaires du secteur de la réglementation et les organisations autochtones dans le Nord, et il profitera de toutes les occasions qui se présenteront pour simplifier ses processus.

changements nécessaires pour assurer le financement des participants. En ce moment, en vertu de l'article 39 de la Loi sur l'ONE, l'Office n'est en mesure d'aider que les propriétaires fonciers qui prennent part à des audiences sur les tracés détaillés.

- L'Office pendant le cycle de vie de l'infrastructure. Au cours de la prochaine année, l'Office complètera l'élaboration et la mise en œuvre de sa démarche axée sur le cycle de vie et fondée sur le risque pour la réglementation en tant que composante de celle axée sur les objectifs à l'égard de la réglementation. Dans le cadre de cette démarche, les sociétés réglementées doivent s'assurer qu'elles répondent aux attentes de l'ONÉ, exprimées dans la réglementation, dans les notes d'orientation et dans les exigences en matière de documents. Le volet propre au cycle de vie fondé sur le risque incorpore les principes de systèmes de gestion à toutes les étapes du cycle de vie de l'installation, de la planification initiale jusqu'à la cessation d'exploitation en passant par la mise en œuvre. Cette démarche permettra de mettre en place une surveillance adaptée au rendement passé de la société. Son instauration est en cours et fait appel à des outils comme les examens des systèmes de gestion, les enquêtes et les vérifications. Une démarche axée sur le cycle de vie et fondée sur le risque permettra aussi à l'ONÉ de moduler les processus prévus au titre de la réglementation en fonction de l'envergure du projet et du risque inhérent aux demandes et aux autres activités réglementées.
 - L'Office actualisera et modernisera sa réglementation et, dans la mesure du possible, simplifiera ses processus. Il incorporera aussi la réglementation des droits et tarifs à cette démarche.
 - Pour garantir le respect des échéanciers connexes, l'Office a adopté des normes de service pour tous ses processus réglementaires et entend continuer à respecter ces normes. L'Office ressertera ces normes à mesure qu'il continuera de raffiner sa démarche et de rationaliser ses processus.
 - L'intérêt grandissant pour le Nord amène l'ONÉ à lancer un projet de longue durée visant à numériser des données qui se trouvent actuellement sur des microfiches. Cette initiative donnera accès et favorisera l'accès à des données pour l'exploration et l'exploitation des régions pionnières, au Canada et à l'étranger.
- Objectif 5 – Améliorer l'efficacité des processus de réglementation dans le cadre de partenariats avec d'autres organismes.*
- Activités*
- Puisqu'il est courant que ses activités s'intègrent à un processus plus large, l'ONÉ doit unir ses efforts à ceux de ses partenaires pour viser une plus grande efficacité et efficience en matière de réglementation. Aussi l'ONÉ projette-t-il de poursuivre sa collaboration avec AINC et RNCAN afin d'améliorer le cadre législatif qui touche le Nord par des modifications à la LOPC et à la LFH.
 - L'ONÉ continuera de soutenir le BCGP. Relevante de RNCAN, celle-ci a pour but d'améliorer la coordination dans le système de réglementation au Canada, en offrant à l'industrie un guichet unique pour tous les processus fédéraux, sans que les projets négligent pour autant les volets sûreté et protection de l'environnement.
 - Dans le cadre de l'ICQF lancée par l'ONÉ, ce dernier a reçu des suggestions touchant des points de politique qui s'inscrivent dans le mandat de RNCAN, notamment le financement des participants. Dans l'éventualité où RNCAN choisirait d'approfondir la question, l'Office collaborera avec le ministère afin d'examiner et, s'il y a lieu, de mettre en œuvre les

- L'ONE entend rendre les processus prévus au titre de la réglementation plus efficaces et plus efficaces en orientant son régime de surveillance vers les aspects où il réussit le

Activités

Objectif 4 – Veiller à ce que les processus de l'Office au titre de la réglementation soient efficaces et efficaces.

L'Office s'efforce de faire profiter la population canadienne d'une infrastructure et de marchés énergétiques efficaces. Pour y arriver, il utilise principalement deux mécanismes : ses décisions relatives à la construction et à l'exploitation de l'infrastructure énergétique, et la diffusion d'information sur les marchés énergétiques. Le programme de l'Office sur la réglementation de l'énergie touche plutôt le second volet.

Résultat attendu du programme de réglementation de l'énergie :

Les Canadiens et Canadiennes profitent d'une infrastructure et de marchés énergétiques efficaces.

- L'ONE s'emploiera également à communiquer son rôle et sa réussite à limiter les impacts environnementaux des projets aux emprises des pipelines, aux parties prenantes et au public canadien.
- L'Office améliorera ses techniques de communication et la participation au volet de protection environnementale du programme de réglementation. Il sera tenu compte des enseignements tirés de la participation d'ONEG au cours de la dernière année, afin de bonifier la démarche axée sur le cycle de vie et fondée sur le risque à l'égard de la protection de l'environnement. Pour l'incorporation des résultats sur le plan environnemental à la conception et aux processus d'un projet, l'Office dévoilera ses attentes à l'industrie relativement à la participation des parties prenantes dès les premières étapes d'un projet, afin de tenir compte de leurs connaissances et de leurs attentes. Parallèlement, l'ONE adoptera une démarche proactive dans ses interactions avec l'industrie et les parties prenantes, afin de bien faire connaître ses attentes à toutes les étapes du cycle de vie de l'infrastructure énergétique.
- L'ONE s'emploiera également à communiquer son rôle et sa réussite à limiter les impacts environnementaux des projets aux emprises des pipelines, aux parties prenantes et au public canadien.

Activités

Objectif 3 – Mieux faire connaître la capacité de l'ONE à limiter les impacts sur l'environnement aux emprises des pipelines.

La fonction de réglementation de l'ONE donne un sens bien précis à la protection environnementale, qui est le suivant : l'infrastructure énergétique doit toujours être conçue, construite et exploitée, puis cesser d'être exploitée, en tenant compte des effets possibles sur l'environnement et en observant la réglementation en vigueur. Tout en reconnaissant qu'il n'est pas possible d'éliminer toutes les répercussions environnementales, l'Office attend de l'industrie qu'elle adopte de bonnes pratiques à l'étape de la conception et qu'elle surveille efficacement ses activités afin de réduire au strict minimum les répercussions indésirables de celles-ci. Une protection environnementale efficace passe par la participation au processus, dès le début, des propriétaires fonciers, des collectivités autochtones et des autres parties prenantes, de manière à prendre en considération leurs connaissances et leurs attentes sur le plan de l'environnement dans la conception du projet et les processus qui s'y rattachent.

L'environnement.

Résultat attendu du programme de réglementation de l'énergie :

Les installations réglementées par l'ONE sont construites et exploitées de manière à protéger l'environnement.

cernent et prennent en main les risques pour la sécurité, la sûreté, l'environnement, le contexte socioéconomique et les questions foncières pendant le cycle de vie complet de leurs installations. *Objectif 1 – L'Office agit de manière proactive pour s'occuper des événements touchant la sécurité et l'intégrité.*

Activités

- L'Office fera la promotion de la sécurité et de l'intégrité au moyen de la mise en commun de l'information et de la production de rapports efficaces.

- L'Office préconisera une plus grande ouverture avec l'industrie, afin d'échanger les conclusions et les tendances ressortant des activités de conformité, des enquêtes sur des incidents et des vérifications auprès des sociétés. L'Office favorisera également la mise en commun des pratiques exemplaires des entreprises à la grandeur de l'industrie, afin de lancer un cycle d'amélioration continue.

- L'ONÉ collaborera avec l'industrie à l'élaboration d'une structure de rapport obligatoire pour les données sur la sécurité et l'intégrité. L'objectif est d'améliorer la production de rapports en portant une attention particulière aux principaux indicateurs de rendement.

- L'Office passera en revue sa réglementation sur la sécurité et l'intégrité des pipelines, afin de s'assurer qu'elle est à jour et complète. Les conclusions des enquêtes et des vérifications menées auprès des sociétés serviront à rendre plus claires les attentes à l'égard des programmes de sécurité et d'intégrité des pipelines avec les joueurs au sein de l'industrie et les autres parties prenantes. Ces précisions relativement aux attentes de l'Office à l'égard des objectifs des programmes de sécurité et d'intégrité aideront les sociétés réglementées par l'ONÉ à mieux comprendre ce qui est visé, afin qu'elles puissent répondre à ces mêmes attentes en matière de conformité.

- L'Office continuera de soutenir activement les efforts de l'Association canadienne de normalisation (CSA) dans la préparation d'une norme de gestion de la sûreté visant l'industrie pétrolière et gazière. Cette norme, qui sera conservée et tenue à jour par la CSA, agira comme orientation et comme structure pour définir les exigences à l'égard de programmes de sûreté efficaces. L'ONÉ préside actuellement un comité technique de la CSA, où siègent des représentants de l'industrie et dont le mandat est de préparer des normes pertinentes pour les programmes de sûreté. Le comité a déjà rédigé une ébauche de la norme aux fins d'examen par le public. Cette norme nationale devrait devenir officielle à l'autonomie 2009.

Objectif 2 – L'ONÉ produira des outils de gestion de l'information pour soutenir la mise en œuvre d'une démarche axée sur le cycle de vie et fondée sur le risque en matière de réglementation de l'infrastructure énergétique.

Activité

- L'Office mettra au point un système d'information sur les entreprises au sujet des sociétés réglementées par l'ONÉ. Les données provenant des nombreux outils de gestion de l'information créés à l'appui de sa démarche axée sur le cycle de vie et fondée sur le risque rendent essentiel un tel système pour permettre une utilisation efficace des données recueillies aux fins de l'analyse et de la prise de décisions.

L'ONE adopte une démarche axée sur le cycle de vie et fondée sur le risque pour veiller à la mise en place par les sociétés de systèmes et de programmes de sécurité et d'intégrité suffisants et efficaces. La responsabilité première d'intégrer la sécurité et la protection de l'environnement aux diverses étapes de la conception, de la construction et de l'exploitation des installations incombe aux sociétés réglementées. L'Office, lui, définit le cadre de réglementation devant permettre l'atteinte de ses objectifs en matière de sécurité, de sûreté et de protection de l'environnement. Par sa démarche axée sur le cycle de vie et fondée sur le risque et les nombreux outils qui y sont associés, l'Office est en mesure de veiller à ce que les sociétés

comme telles.
Résultat attendu du programme de réglementation de l'énergie :
Les installations et les activités réglementées par l'ONE sont sûres et sécuritaires et sont perçues

Quatre résultats sont attendus du programme de réglementation de l'énergie. Pour chacun, l'Office a répertorié les principaux objectifs à atteindre pendant la période de planification, ainsi que les activités pour y arriver.

Points saillants de la planification

Programme de réglementation de l'énergie – résultats attendus	
<ul style="list-style-type: none">• Les installations et les activités réglementées par l'ONE sont sûres et sécuritaires et sont perçues comme telles.• Les installations réglementées par l'ONE sont construites et exploitées de manière à protéger l'environnement.• Les Canadiens et Canadiennes profitent d'une infrastructure et de marchés énergétiques efficaces.• Les droits et les intérêts des personnes touchées par les installations et les activités réglementées par l'ONE sont respectés.	
Indicateurs de rendement	Objectifs
Sociétés ayant des programmes de sécurité et d'intégrité satisfaisants et efficaces, ainsi que des systèmes et des programmes de gestion de l'environnement	Toutes les sociétés réglementées par l'ONE ont mis en place des systèmes et des programmes de sécurité et d'intégrité ainsi que de protection de l'environnement.
Pourcentage des activités d'assurance de la conformité complètes	Toutes les activités d'assurance de la conformité ont été complètes.
Perception du public concernant la sécurité des pipelines (évaluée au moyen d'un sondage proposé qui serait réalisé tous les trois ans)	Il s'agit d'établir une base de référence pour la perception du public à l'égard de la sécurité des pipelines.
Perception du public concernant la protection de l'environnement (évaluée au moyen d'un sondage proposé qui serait réalisé tous les trois ans)	Il s'agit d'établir une base de référence pour la perception du public à l'égard de la protection de l'environnement. L'activité liée à l'expansion de l'infrastructure énergétique.
Processus de l'Office au titre de la réglementation efficaces, efficaces et mesurables	Toutes les normes de service de l'Office pour les fonctions prévues au titre de la réglementation sont atteintes (ces normes sont disponibles dans son site Web, à l'adresse http://www.nrb-one.gc.ca sous la rubrique « Au sujet de l'Office et de sa gouvernance »).
Pourcentage des vérifications au titre de la réglementation financière complètes	Toutes les vérifications prévues au titre de la réglementation financière ont été réalisées.
Droits et intérêts des personnes touchées par les installations et les activités réglementées par l'ONE respectés	La plupart des parties prenantes sont satisfaites des processus de l'Office, de l'information fournie et de leur interaction avec lui.
• Parties prenantes satisfaites des processus de l'Office, de l'information fournie et de leur interaction avec lui	

Programme de réglementation de l'énergie					
Ressources humaines (équivalents temps plein) et prévisions des dépenses (en millions de dollars)					
2009-2010			2010-2011		
Équivalents temps plein	Dépenses prévues	162,1	Équivalents temps plein	Dépenses prévues	17,3
Équivalents temps plein	Dépenses prévues	20,7	Équivalents temps plein	Dépenses prévues	139,8
Équivalents temps plein	Dépenses prévues	17,3	Équivalents temps plein	Dépenses prévues	139,8

Ce programme procure à la population canadienne, aux promoteurs de projets et aux autres organismes gouvernementaux une réglementation visant les lignes internationales de transport d'électricité et des lignes interprovinciales désignées, la construction et l'exploitation de pipelines internationaux et interprovinciaux, ainsi que les droits et les tarifs pipeliniers, les échanges énergétiques et, enfin, l'exploration et la mise en valeur de certaines zones pionnières et extracôtières. Les sociétés réglementées par l'Office enrichissent la population canadienne en transportant du pétrole, du gaz naturel et des liquides de gaz naturel, et en exportant des hydrocarbures et de l'électricité. Le rôle de l'Office, à titre d'organisme de réglementation, est d'aider à mettre en place un cadre permettant l'exercice de ces activités économiques de manière conforme à l'intérêt du public, ce qui englobe les intérêts de tous les Canadiens et Canadiennes et consiste en un équilibre entre les intérêts économiques, environnementaux et sociaux qui change en fonction de l'évolution des valeurs et des préférences de la société. Les résultats de l'Office au chapitre de la réglementation touchent surtout la construction et l'exploitation d'une infrastructure sûre, sécuritaire et viable au plan économique qui protège l'environnement.

Le programme de réglementation de l'énergie comporte deux activités secondaires :

- **Évolution de la réglementation de l'énergie** – Ce programme définit les attentes pour les demandes et la mise en œuvre des décisions prises au titre de la réglementation. S'il souhaite rendre des décisions qui favorisent l'intérêt de la population canadienne et faire preuve d'un leadership souple, proactif et novateur en matière de réglementation, l'ONE doit sans cesse moderniser, améliorer et faire connaître sa réglementation, ses outils de réglementation et de conformité, ses avis et ses processus. Parmi les activités connexes, il faut noter l'établissement et le renouvellement de protocoles d'entente et des plans de travail s'y rattachant, la prestation de services d'experts techniques et de la réglementation par l'entremise d'associations vouées aux normes, et la mise en commun des pratiques exemplaires.
- **Mise en œuvre de la réglementation sur l'énergie** – Ce programme consiste à examiner et à traiter les demandes présentées en vertu des lois que l'Office administre. Il couvre également la surveillance de l'infrastructure énergétique et des marchés au moyen d'activités en ce sens favorisant la mise en application des décisions rendues. Ces responsabilités lui incombent aux termes de la Loi sur l'ONE, de la LOPC, de la LFH et du Code canadien du travail. Les services parallèles comprennent la participation des parties prenantes et les relations avec celles-ci, le suivi des plaintes des propriétaires fonciers et la recherche d'un règlement approprié des différends.

2.2.1 Activité de programme – réglementation de l'énergie

Résumé de l'activité de programme

Section II

Analyse des activités de programme

2.1 Résultat stratégique

Pipelines et lignes de transport d'électricité sûrs et sécuritaires construits et exploités de manière à protéger l'environnement et à assurer l'existence de marchés énergétiques efficaces.

L'Office gère et exécute ses programmes à l'intérieur d'un cadre de travail comportant cinq buts intégrés.

- Les installations et activités réglementées par l'ONÉ sont sûres et sécuritaires, et sont perçues comme telles.
- Les installations réglementées par l'ONÉ sont construites et exploitées de manière à protéger l'environnement.
- Les Canadiens et Canadiennes profitent d'une infrastructure et de marchés énergétiques efficaces.
- Les droits et les intérêts des personnes touchées par les installations et les activités réglementées par l'ONÉ sont respectés.

- L'ONÉ produit de bons résultats en faisant preuve de leadership et d'innovation.

Globalement, ces objectifs établissent les balises qui guident l'Office dans l'atteinte de son résultat stratégique. Les objectifs indiquent aussi les résultats qui sont attendus des activités de programme et prévoient des barèmes de mesure et des cibles.

Au chapitre des mesures et des cibles se rattachant aux objectifs et au programme, l'Office s'est donné des normes de prestation de services ou des échéanciers pour ses principaux services. L'atteinte des objectifs concernant les normes de service et le maintien de la qualité des services illustre l'engagement de l'ONÉ à rendre ses processus de réglementation efficaces et efficaces.

Le plan stratégique de l'ONÉ expose sa vision et sa raison d'être et fournit la structure servant d'assise au cadre de travail axé sur les objectifs. Il est possible de se procurer le plan stratégique et les normes de service de l'Office sur le site Web de l'ONÉ (<http://www.neb-one.gc.ca>).

2.2 Activités de programme

L'Office supervise deux grandes activités de programme : la réglementation de l'énergie et la diffusion d'information sur l'énergie. En outre, une activité de programme pour la prestation des services internes assure les services de soutien pour la gestion des ressources humaines, des finances et des technologies de l'information. Les prochaines sections présentent en détail les activités de programme, en précisant les mesures prises pour atteindre les résultats attendus et les ressources financières et autres affectées à chacun.

Poste voté ou législatif	Libellé tronqué du poste voté ou législatif	Budget principal 2008-2009 (en millions de dollars)	Budget principal 2009-2010 (en millions de dollars)
25	Dépenses de programme	41,0	39,4
(1)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	5,2	5,0
	Total	46,2	44,4

Postes votés et législatifs

En 2007, l'Office s'est adressé au Conseil du Trésor pour obtenir des fonds devant lui permettre de faire face aux activités plus nombreuses de l'industrie pendant la période s'étendant de 2007 à 2010. Cette demande a été accueillie favorablement. En raison du besoin soutenu et constant de ressources qui découle des activités de l'industrie et d'autres tendances émergentes, l'ONE estime qu'il devra continuer de recevoir les fonds supplémentaires demandés après 2010. À cette fin, une analyse de rentabilisation sera remise au Conseil du Trésor en 2009.

(en millions de dollars)	Prévision de dépenses 2008-2009	Dépenses prévues 2009-2010	Dépenses prévues 2010-2011	Dépenses prévues 2011-2012
Réglementation de l'énergie	46,2	20,7	17,3	17,3
Information sur l'énergie	s.o.	7,3	6,2	6,2
Services internes	s.o.	16,4	13,2	13,2
Total des dépenses prévues	47,4	44,4	36,7	36,7

Tendances dans les dépenses

actualise constamment ses connaissances, pour que l'ONÉ dispose de l'expertise dont il a besoin afin de réglementer efficacement l'industrie.

Profil de dépenses

L'Office recouvre plus de 90 % de ses coûts auprès de l'industrie qu'il réglemente. La Loi sur l'ONÉ lui confère l'autorisation de recouvrer auprès des sociétés qu'il réglemente les frais qu'il engage dans l'exercice de ses responsabilités. Ce processus est géré en vertu du Règlement sur le recouvrement des frais afférent à la Loi sur l'ONÉ. Les états financiers de l'Office, ses prévisions de dépenses et ses résultats sont présentés au Comité de liaison sur le recouvrement des frais, une entité constituée des principales associations et sociétés œuvrant dans l'industrie, à l'occasion de réunions périodiques.

En 2007, l'Office a adressé une demande de financement au Conseil du Trésor afin de pouvoir suffire aux activités plus nombreuses de l'industrie de 2007 à 2010. Cette demande a été accueillie favorablement. En raison du besoin soutenu et constant de ressources qui découle des activités de l'industrie et d'autres tendances émergentes, l'ONÉ estime qu'il devra continuer de recevoir les fonds supplémentaires demandés après 2010. À cette fin, une analyse de rentabilisation sera remise au Conseil du Trésor en 2009.

Afin de s'acquitter totalement de ses obligations, l'Office a présenté des demandes au Conseil du Trésor pour deux domaines prioritaires en vue de l'exercice 2009-2010. En ce qui a trait aux priorités liées aux opérations, d'autres ressources sont nécessaires pour instaurer de nouveaux programmes de réglementation ou étendre ceux existants, notamment ceux visant les questions foncières et la participation accrue des peuples autochtones. Sur le plan des priorités concernant la gestion, plus précisément pour une meilleure gestion et un renouvellement de l'information, des ressources sont nécessaires afin de mettre au point un système d'information des entreprises soutenant la démarche axée sur le cycle de vie et fondée sur le risque et de numériser le catalogue de microfiches du Bureau d'information sur les terres domaniales et les dossiers essentiels. Cette dernière activité facilitera l'accès des clients à des renseignements cruciaux en vue de la mise en valeur de l'énergie dans le Nord.

Le 17 juin 2008, TransCanada s'est adressée à l'ONÉ pour faire déclarer le réseau de pipelines qu'elle exploite sous la dénomination sociale de NOVA Gas Transmission Ltd. de compétence fédérale et obtenir un certificat d'utilité publique en vertu de l'article 52 de la Loi sur l'ONÉ. L'Office a choisi de tenir une audience publique pour répondre à la demande de TransCanada, et une audience orale a eu lieu en novembre 2008. La décision qui sera rendue pourrait avoir d'énormes conséquences sur l'ONÉ. En effet, s'il juge que le réseau albertain de TransCanada est de compétence fédérale et délivre le certificat demandé, environ 23 500 km de pipelines, en plus de stations de compression et d'installations connexes situées en Alberta, s'ajouteront aux quelque 45 000 km de pipelines relevant actuellement de l'Office. Il s'agirait d'une augmentation de 50 % de la longueur de pipelines réglementée par l'ONÉ. Dans ce cas, l'Office aura besoin de fonds supplémentaires pour assurer la surveillance de ces nouvelles installations, et une demande en ce sens serait présentée au Conseil du Trésor.

La question et une incertitude en ce qui a trait à la cessation d'exploitation des installations. Les populations autochtones participent de plus en plus aux audiences de l'Office, et leurs attentes augmentent à mesure que leurs droits sont mieux compris.

Au Canada, le réseau de pipelines et de lignes de transport d'électricité de compétence fédérale achemine pour plus de 100 milliards de dollars d'énergie chaque année, d'une manière sécuritaire, efficace et sans danger pour l'environnement. Toutefois, la sécurité et le maintien de l'intégrité physique des pipelines dans l'industrie soulèvent des inquiétudes, en raison du vieillissement de l'infrastructure et du fait que l'industrie doit aussi recruter et conserver du personnel expérimenté. L'ONE doit continuer à faire connaître ses attentes en matière de sécurité à l'industrie et à élaborer des indicateurs de sécurité pertinents, ainsi qu'à veiller au signalement transparent des incidents et au maintien de communications avec l'industrie, dans le but de promouvoir la sécurité au sein de ce secteur. Il devra également se tenir au courant des nouvelles technologies et méthodes utilisées dans les régions éloignées et pour la production non classique, afin de formuler des attentes et de surveiller avec efficacité le rendement des entreprises en matière de sécurité.

La réglementation qui sert d'assise à l'ONE doit être actualisée. Beaucoup de règlements, y compris le *Règlement sur les pipelines terrestres*, doivent être mis à jour pour intégrer les enseignements acquis depuis 1999 relativement à des lacunes ou à des ambiguïtés. D'autres éléments, comme la LOPC et la LTH, doivent être modernisés afin de fournir un régime de surveillance réglementée mieux adapté à une exploration et à une production accrues sur les terres domaniales du Canada. L'Office devra également rendre plus claire sa réglementation basée sur les buts et sa démarche axée sur le cycle de vie et fondée sur le risque, en consultation avec l'industrie et les autres parties intéressées.

L'ONE doit s'attendre à ce que l'on exige beaucoup plus de ses activités touchant la participation du public. Par exemple, nombreux sont les propriétaires fonciers qui s'inquiètent des répercussions de la construction de pipelines sur leurs terres ou à proximité de celles-ci. En ce qui a trait à la participation des populations autochtones, les décisions des tribunaux ont mis en relief l'obligation de la Couronne de les consulter, mais tout n'a pas encore été fait pour ces populations, les promoteurs de projets, les gouvernements et les autorités de réglementation saisissent mieux leur contribution et leurs rôles respectifs afin d'arriver à des solutions. La réussite des consultations menées par la Couronne et coordonnées par le BCGP dépendra en partie de l'efficacité du travail accompli par l'ONE dans la participation des populations autochtones, ainsi que dans le processus d'audience de l'Office lui-même.

Quand ils se déroulent correctement, ces processus favorisent la confiance et la compréhension entre les parties et conduisent à la conclusion qu'ils sont justes. Toutefois, cette confiance dans le processus pourrait s'effriter si l'Office n'arrive pas à s'attaquer efficacement aux nouveaux enjeux et aux nouvelles demandes et occasions qui se présentent. L'ONE devra être proactif dans sa compréhension des enjeux et proposer de nouvelles activités, en plus de créer des partenariats efficaces avec d'autres autorités de réglementation, l'ACFE et le BCGP et de mieux expliquer son rôle et ses mesures à la population pour la sensibiliser en la matière.

La capacité d'acquisition et de conservation du savoir-faire est une autre source de préoccupation de l'ONE. En effet, son mandat exige des compétences considérables, et le recrutement et la fidélisation du personnel sont des défis constants en raison du marché de l'emploi et des tendances démographiques actuels. Par ailleurs, l'évolution des tendances au chapitre de la mise en valeur et des technologies utilisées dans le domaine énergétique exige que le personnel

- sur le plan environnemental ne sauraient être envisagées sans l'existence d'un système de réglementation robuste.
- Expansion de la capacité pipelinrière** – Le secteur de la construction des pipelines a connu un essor remarquable au cours des deux dernières années; cette activité, tout en se poursuivant, devrait être tempérée par les incertitudes économiques. Malgré la chute des cours du pétrole et les doutes entourant un certain nombre de nouveaux projets, les travaux en cours pour l'exploitation des sables bitumineux se poursuivront et devraient être achevés d'ici quelques années. Les projets Keystone et Alberta Clipper, le projet Southern Lights et le prolongement de la canalisation 4 figurent parmi les principaux oléoducs en construction en ce moment. Ces projets engendrent une énorme quantité de travail pour l'Office. Le 17 juin 2008, TransCanada a demandé à l'ONÉ qu'il déclare le réseau de pipelines qu'elle exploite sous la dénomination sociale de NOVA Gas Transmission Ltd. de compétence fédérale et qu'il délivre un certificat d'utilité publique en vertu de l'article 52 de la Loi sur l'ONÉ. L'Office a choisi de tenir une audience publique pour répondre à la demande de TransCanada, laquelle audience a eu lieu en novembre 2008. La décision qui sera rendue au terme de ce processus pourrait avoir des répercussions profondes sur l'ONÉ, ne serait-ce que dans le nombre et la complexité des audiences portant sur les droits. En résumé, les autorités de réglementation, les promoteurs et les entrepreneurs demeurent soumis à de fortes pressions pour mettre en service les pipelines proposés.
- Pressions sur la main-d'œuvre et les capitaux** – L'effervescence mondiale en matière d'expansion des infrastructures et les changements démographiques continuent d'exercer des pressions à la hausse sur les coûts d'équipement, de matériaux et de main-d'œuvre. Installés dans un marché du travail très concurrentiel, l'ONÉ fait face à des obstacles de taille qui, d'une part, rendent le recrutement et la formation d'un personnel compétent difficile et, d'autre part, influent sur la qualité du travail des entreprises qui relèvent de lui. Si le ralentissement économique a comme effet d'atténuer ces pressions, elles demeurent historiquement fortes.
- Enjeux environnementaux** – Les enjeux environnementaux associés aux projets pipeliniers, plus particulièrement ceux touchant les sables bitumineux, sont devenus prioritaires pour la population canadienne. Les organisations environnementales non gouvernementales (ONÉ) ont été très efficaces pour amener le public à participer au débat. Les représentants des gouvernements, des autorités de réglementation, des producteurs et des ONG reconnaissent la nécessité de disposer d'information fiable, indépendante et diffusée en temps opportun pour renseigner les Canadiens et Canadiennes sur les questions énergétiques et environnementales, et admettent que l'Office est en mesure de fournir de tels renseignements. À l'incertitude à l'égard de la mise en valeur des sables bitumineux s'ajoutent les politiques disparates sur les changements climatiques au Canada. Les exploitants des sables bitumineux et d'autres intervenants réclament l'intégration et la coordination des politiques environnementales et énergétiques et demandent plus de cohérence à l'échelle canadienne et continentale.
- Participation croissante du public** – Depuis le milieu des années 1990, la participation du public au processus d'expansion de l'infrastructure énergétique est en progression constante, qu'il s'agisse des propriétaires fonciers, des ONG, des collectivités ou des groupes autochtones. De nombreux facteurs expliquent cette situation, notamment une plus grande sensibilisation aux questions de sécurité et d'environnement, une demande grandissante d'infrastructure énergétique, une volonté accrue de s'informer sur

- **Mise en valeur de nouvelles sources d'approvisionnement et accès aux ressources** – Malgré la faiblesse récente de l'économie, la demande énergétique mondiale continuera d'augmenter à long terme, notamment dans les pays en rapide développement. Les régions productrices de pétrole classique font face au défi de maintenir, voire d'accroître, leur production. Cela les a amenées à explorer et à mettre en valeur des ressources non classiques (sables bitumineux, gaz de schiste, méthane de houille) ainsi qu'à se rendre dans des régions plus éloignées, comme le Nord de la Colombie-Britannique, le Delta du Mackenzie, la mer de Beaufort et l'Archipel de l'Arctique. De nouveaux défis sont apparus, comme la participation nécessaire des populations au processus, des enjeux environnementaux uniques, le besoin de coordination avec d'autres autorités de réglementation et la nécessité de rester à l'affût des technologies avancées qu'imposent des projets sans cesse plus complexes. L'évaluation et, le cas échéant, l'exploitation de ces ressources considérables d'une manière sûre et responsable
 - **Volatilité des marchés énergétiques** – Les fluctuations des prix de l'énergie et la tourmente financière de la dernière année créée une forte incertitude économique, au Canada comme à l'échelle internationale. Cette volatilité provoque une remise en question de l'expansion de l'infrastructure énergétique et, par conséquent, du rythme auquel le réseau de pipelines devant servir au transport de ces ressources jusqu'aux marchés s'étend.
- Au moment de fixer ses priorités pour 2009-2010, l'Office a tenu compte des tendances au sein de la société et de l'industrie susceptibles d'influer sur sa façon de s'acquitter de ses responsabilités et de produire des résultats dans l'intérêt des Canadiens et Canadiennes.

Analyse des risques

Priorités	Type	Lien avec le résultat stratégique	Description
Amélioration de la gestion de l'information	Déjà engagé	R.S.-1	<div><ul style="list-style-type: none">● En entreprenant une refonte de son système de gestion de l'information, Divers systèmes doivent être modernisés ou remplacés● L'Office s'attachera à cette priorité de multiples façons.● Des améliorations sont nécessaires aux systèmes d'information de l'ONÉ pour que celui-ci puisse disposer d'outils de réglementation en ligne efficaces conformes à sa démarche fondée sur le risque, ainsi que pour pouvoir gérer efficacement les dossiers qui concernent ses programmes.● En concevant un système d'information des entreprises, pour gérer les données produites par d'autres outils de gestion de l'information (en appui de sa démarche axée sur le cycle de vie et fondée sur le risque en matière de réglementation de l'infrastructure énergétique).*● En convertissant le catalogue de microfiches du Bureau d'information sur les terres domaniales à un format numérique accessible sur le Web, de sorte que ses clients aient accès à cette information. Cela est essentiel pour faciliter l'accès à des renseignements cruciaux pour la mise en valeur des ressources énergétiques dans le Nord.*● En numérisant des dossiers indispensables.*</div>
* La mise en œuvre est liée à la décision relative à la demande de financement de l'ONÉ au Conseil du Trésor pour l'exercice 2010 et les exercices suivants (qui sera présentée en 2009); les détails sont fournis dans la section Profil des dépenses.			

Priorités	Type	Lien avec le résultat stratégique	Description
Planification et perfectionnement du personnel	Déjà engagé	R.S.-I	<ul style="list-style-type: none">Afin de pouvoir remplir son mandat, l'Office doit compter sur un savoir-faire considérable dans toutes les facettes de son action. Une activité fébrile, des projets nouveaux et toujours plus complexes ainsi qu'un marché du travail très concurrentiel, voilà les défis auxquels l'ONE fait face dans ses efforts de recrutement et de fidélisation de son personnel, et cela en veillant à ce que les connaissances restent au sein de l'organisme. Pour s'acquitter de cette priorité, l'ONE s'emploie à ce qui suit:• Compléter la mise en œuvre d'un cadre d'apprentissage et de perfectionnement visant à faciliter l'apprentissage et la fidélisation de son personnel.• Veiller à disposer des ressources suffisantes pour assurer le transfert des connaissances et améliorer globalement l'organisation.
Amélioration de l'efficacité de l'organisation	Déjà engagé	R.S.-I	<p>L'ONE déploie tous les efforts possibles pour améliorer de nombreux processus afin de rendre l'organisation plus efficace.</p> <ul style="list-style-type: none">• En améliorant la gestion financière (l'examen de 2008 du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) a fait ressortir des améliorations possibles en la matière). Il examinera ses processus financiers, les intégrera au système de gestion de la qualité de l'ONE et prendra des mesures pour harmoniser ses processus financiers à ceux de planification et de production de rapports.• En améliorant la sécurité et la continuité de ses activités (l'examen 2008 du CRG a démontré qu'il s'agissait d'un secteur où des améliorations pouvaient être apportées). En 2009-2010, un plan de continuité des activités sera mis en œuvre.• En intégrant des principes de gestion de la qualité à la grandeur de l'organisation, en recherchant une plus grande participation du personnel, en documentant les processus, et en améliorant constamment ses méthodes de travail et la surveillance de la direction à l'égard du système de gestion de la qualité.

Priorités touchant la gestion

Priorités	Type	Lien avec le résultat stratégique	Description
Participation efficace aux processus de l'ONE	Déjà engagé	R.S.-I	<ul style="list-style-type: none">L'ICOF a fourni à l'ONE des suggestions touchant des points de politiques qui se rattachent au mandat de RNCan, notamment le financement des participants. Dans l'éventualité où RNCan choisirait d'approfondir la question, l'Office collaborera avec le ministère afin d'examiner et, s'il y a lieu, de mettre en œuvre les changements nécessaires pour assurer le financement des participants.

* La mise en œuvre est liée à la décision relative à la demande de financement de l'ONE au Conseil du Trésor pour l'exercice 2010 et les exercices suivants (qui sera présentée en 2009); les détails sont fournis dans la section Profil des dépenses.

Priorités	Type	Lien avec le résultat stratégique	Description
Demander de nouveaux programmes de réglementation et de programmes améliorés	Nouveau	R.S.-1	<p>Afin de pouvoir continuer à atteindre ses buts, l'Office s'emploie à répondre à la demande de nouveaux programmes de réglementation et de programmes améliorés de diverses façons.</p> <ul style="list-style-type: none">En propagéant sa démarche axée sur le cycle de vie et fondée sur le risque, qui couvre actuellement la sûreté et la sécurité des installations et la protection de l'environnement, aux droits et aux intérêts des personnes touchées par les installations et les activités qu'il réglemente et à la réglementation des droits et tarifs. Les programmes relatifs aux droits et aux intérêts seront guidés par les résultats de l'Initiative de consultation relative aux questions foncières (ICQF) de l'ONÉ menée en 2008-2009.*En proposant un programme bonifié pour la participation des Autochtones, afin qu'ils jouent un rôle véritable dans les processus de l'ONÉ et ainsi permettre au gouvernement fédéral de s'acquitter de ses obligations.*En améliorant le cadre législatif concernant le Nord, au moyen d'un travail en partenariat avec Affaires indiennes et du Nord Canada (AINC) et Ressources Naturelles Canada (RNCAN), en vue d'actualiser la LOPC et la LFH.
Améliorer les processus de réglementation	Déjà engagé	R.S.-1	<p>Afin de veiller à ce que ses processus réglementaires soient plus efficaces et efficaces, l'Office a pris les engagements suivants.</p> <ul style="list-style-type: none">Faire la promotion de la sécurité et de l'intégrité, en mettant en commun des renseignements, en produisant des rapports efficaces et en rendant plus claires les attentes à l'égard des programmes de sécurité et d'intégrité des pipelines.Continuer à moderniser sa réglementation et, lorsque cela est possible, à simplifier ses processus en la matière.Continuer à propager sa démarche axée sur le cycle de vie et fondée sur le risque.
Créer des partenariats visant l'efficacité et l'efficience réglementaires	Déjà engagé	R.S.-1	<p>La création de partenariats avec d'autres organismes et des parties prenantes constitue un aspect clé de l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience de la réglementation. L'ONÉ continuera à rechercher des partenariats plus efficaces au moyen de différentes initiatives.</p> <ul style="list-style-type: none">En favorisant les partenariats et la coordination avec les ministères avec lesquels il travaille directement, plus particulièrement RNCAN, le Bureau de gestion de grands projets (BGGP), l'Agence canadienne d'évaluation environnementale (ACEE) et AINC.En unissant ses efforts à ceux des autorités de réglementation fédérales, provinciales et territoriales afin de fournir une expertise technique et de simplifier les processus de réglementation qui visent des objectifs communs.

Résultat stratégique : Pipelines et lignes de transport d'électricité sûrs et sécuritaires construits et exploités de manière à protéger l'environnement et à assurer l'existence de marchés efficaces.					Indicateurs de rendement	
Objectifs						
Fréquence des blessures invalidantes et des défauts de pipelines						Aucune blessure invalidante ni défauts de pipelines; évaluation reposant sur les incidents signalés et l'amélioration d'une année à l'autre
Fréquence des rejets importants dans l'environnement (rejet important = supérieur à 100 m ³ d'hydrocarbures liquides)						Aucun rejet; évaluation reposant sur les incidents signalés et l'amélioration d'une année à l'autre
Marchés canadiens de l'énergie et du transport par pipeline qui fonctionnent bien						Capacité pipeline suffisante en place; prix équivalant sur les marchés énergétiques canadiens et américains comparables; services fournis par les sociétés pipeline aux expéditeurs répondant aux besoins de ces derniers
Activité de programme	Résultats prévus	Prévision (en millions de dollars)		Dépenses prévues (en millions de dollars)		Arrimage sur les résultats du gouvernement du Canada
		2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	
Réglementation de l'énergie	• Les installations et les activités réglementées par l'ONE sont sûres et sécuritaires et sont perçues comme telles.	47,4	32,8	27,0	27,0	Croissance économique vigoureuse
	• Les installations réglementées par l'ONE sont construites et exploitées de manière à protéger l'environnement.					
	• Les Canadiens et Canadiennes profitent d'une infrastructure et de marchés énergétiques efficaces.					
	• Les droits et les intérêts des personnes touchées par les installations et les activités réglementées par l'ONE sont respectés.					
Information sur l'énergie		• Les Canadiens et Canadiennes profitent d'une infrastructure et de marchés énergétiques efficaces.	s.o.	11,6	9,7	
Total		47,4	44,4	36,7	36,7	

Le tableau des ressources financières et des ressources humaines qui précède renferme un résumé des dépenses prévues totales pour les trois prochains exercices.

Ces montants proviennent du budget principal actuel de l'ONE. Les sommes supplémentaires consenties à l'ONE en 2007 par suite de la demande présentée au Conseil du Trésor s'ajoutent avec l'exercice 2010-2011. Comme il est indiqué dans la section Profil des dépenses, l'Office préparera en 2009 une analyse de rentabilisation pour le Conseil du Trésor, afin d'obtenir les ressources dont il aura besoin pour s'acquitter de ses nouvelles tâches après l'exercice 2010.

Tableau de concordance de l'architecture des activités de programme

L'Office a modifié son architecture des activités de programmes (AAP) pour le rendre conforme aux exigences du Conseil du Trésor. La version révisée a été approuvée en 2008. Le tableau qui suit décrit les modifications qui ont été apportées, ainsi que les motifs de celles-ci.

	Ancien titre	Nouveau(x) titre(s)	Raison du changement
Résultat	Sécurité, sûreté, protection de Pipelines et lignes de transport d'électricité	Pipelines et lignes de transport d'électricité sûrs et sécuritaires	Les modifications ont été apportées à l'énoncé du résultat stratégique pour satisfaire aux exigences du Conseil du Trésor selon lesquelles il doit être clair, durable, à long terme et mesurable, représenter un stade ultime et viser un niveau hiérarchique approprié.
stratégique	l'environnement et avantages économiques par le biais de la réglementation des pipelines, des lignes de transport d'électricité, du commerce et de la mise en valeur des ressources énergétiques dans le cadre des compétences de l'ONÉ	l'environnement et à protéger de manière à protéger construits et exploités sûrs et sécuritaires	La fonction de programme unique de l'Office a été divisée en deux programmes d'importance : la réglementation de l'énergie et l'information sur l'énergie. Les modifications au cadre de l'AAP découlent des exigences du Conseil du Trésor relatives aux répercussions prévues, à la clarté de la structure de gouvernance, au caractère unique des résultats attendus et des mesures de rendement ainsi qu'au signallement en un élément unique
Activité de programme	Réglementation et conseils en matière d'énergie	Réglementation de l'énergie	Aucun changement
		Information sur l'énergie	Aucun changement
		Services internes	Aucun changement

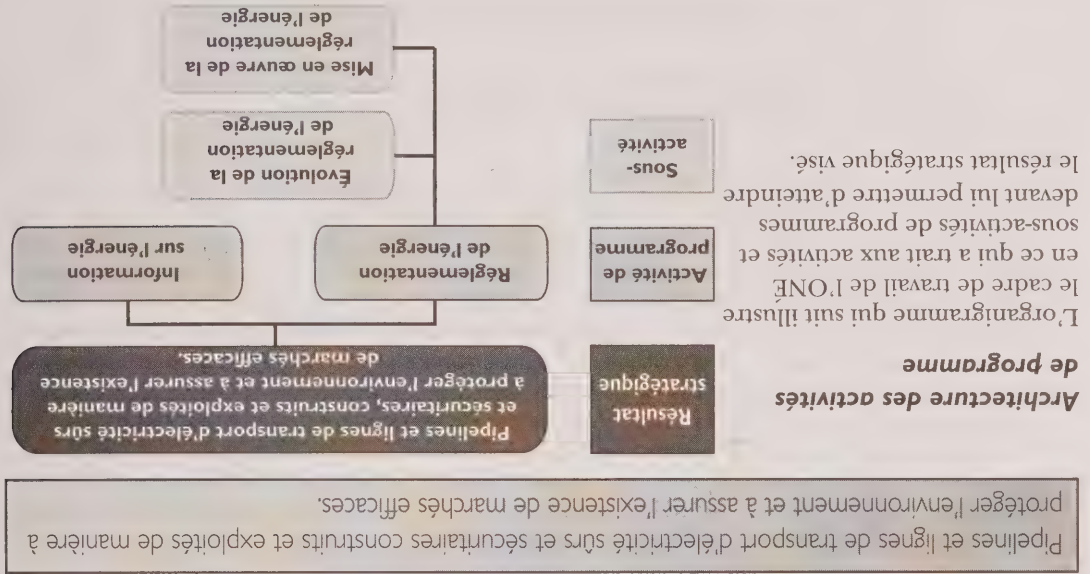
Le tableau ci-après présente la redistribution des ressources financières pour l'exercice 2009-2010 par suite des modifications à l'AAP.

Ancien titre	Ressources financières (en millions de dollars)	Activité de programme et conseils en matière d'énergie			Redistribution des ressources financières (en millions de dollars)
			44,4	Programme de réglementation de l'énergie	20,7
				Programme d'information sur l'énergie	7,3
				Services internes	16,4

1.2 Résumé de la planification

Ressources financières et ressources humaines

	2009-2010	2010-2011	2011-2012
Ressources financières (en millions de dollars)	44,4	36,7	36,7
Ressources humaines (équivalents temps plein)	347,6	296,6	296,6



Pour remplir son mandat, l'ONE s'efforce d'atteindre le résultat stratégique suivant :

Résultat stratégique

diffusés sous forme de documents publics.

L'Office est un tribunal de réglementation indépendant guidé par les principes de justice naturelle et d'équité procédurale. C'est également un tribunal d'archives qui détient certains des pouvoirs d'une cour supérieure d'archives, notamment pour ce qui est de la comparution des témoins aux audiences et de leur interrogatoire sous serment, de la production et de l'examen des documents, de la mise en application de ses ordonnances et de l'inspection de propriétés foncières. Les décisions relatives à la réglementation et les motifs de celles-ci sont généralement diffusés sous forme de documents publics.

La Loi sur l'ONE et la LOPC définissent les responsabilités de l'ONE en matière de réglementation de la sécurité publique, de la sûreté et de la protection de l'environnement. En outre, l'ONE assure l'application de la Loi canadienne sur l'évaluation environnementale et de la Loi sur la gestion des ressources de la vallée du Mackenzie, suivant lesquelles ses attributions en matière d'environnement comprennent trois étapes distinctes : évaluer les effets environnementaux éventuels des projets, suivre et faire respecter les conditions d'approbation pendant et après la phase de construction, ainsi que surveiller et réglementer les activités de façon continue, y compris la mise hors service et la cessation d'exploitation des installations. En vertu de la Loi de 2002 sur la sécurité publique (projet de loi C-7), l'ONE a un pouvoir légal en matière de sûreté des pipelines et des lignes internationales de transport d'électricité.

La Loi sur l'ONE et la LOPC définissent les responsabilités de l'ONE en matière de réglementation de la sécurité publique, de la sûreté et de la protection de l'environnement. En outre, l'ONE assure l'application de la Loi canadienne sur l'évaluation environnementale et de la Loi sur la gestion des ressources de la vallée du Mackenzie, suivant lesquelles ses attributions en matière d'environnement comprennent trois étapes distinctes : évaluer les effets environnementaux éventuels des projets, suivre et faire respecter les conditions d'approbation pendant et après la phase de construction, ainsi que surveiller et réglementer les activités de façon continue, y compris la mise hors service et la cessation d'exploitation des installations. En vertu de la Loi de 2002 sur la sécurité publique (projet de loi C-7), l'ONE a un pouvoir légal en matière de sûreté des pipelines et des lignes internationales de transport d'électricité.

Section I

Tour d'horizon de l'organisme

I.1 Renseignements sommaires

Raison d'être

La raison d'être de l'ONE est de promouvoir, dans l'intérêt public canadien¹, la sûreté et la sécurité, la protection de l'environnement et l'efficacité de l'infrastructure et des marchés énergétiques, en vertu du mandat conféré par le Parlement au chapitre de la réglementation des pipelines, de la mise en valeur des ressources énergétiques et du commerce de l'énergie.

En tant qu'organisation, l'ONE se perçoit comme un partenaire actif, efficace et averti dans le développement responsable du secteur énergétique du Canada, au profit de la population canadienne.

Pour lui, l'atteinte de l'excellence passe par l'engagement de l'organisation et de chaque membre de son personnel, à l'égard de trois valeurs primordiales :

- Intégrité – être juste, transparent et respectueux;
- Leadership en matière de réglementation – être souple, proactif et innovateur;
- Responsabilisation – s'appuyer mutuellement et tenir chacun responsable de la production opportune de résultats de qualité, dans l'intérêt public canadien.

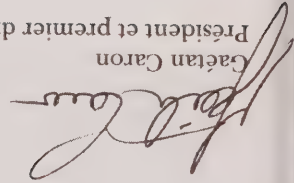
Responsabilités

L'ONE est un organisme fédéral indépendant qui réglemente plusieurs aspects de l'industrie énergétique canadienne. Sa raison d'être est de promouvoir, dans l'intérêt public canadien, la sûreté et la sécurité, la protection de l'environnement ainsi que l'efficacité de l'infrastructure et des marchés énergétiques en vertu du mandat conféré par le Parlement au chapitre de la réglementation des pipelines, de la mise en valeur des ressources énergétiques et du commerce de l'énergie. L'ONE réglemente la construction et l'exploitation des pipelines qui franchissent des frontières internationales ou les limites d'une province, de même que les droits et tarifs de transport sur ces pipelines, des lignes internationales de transport d'électricité et de lignes interprovinciales désignées. En outre, il réglemente les importations et les exportations de gaz naturel, les exportations de pétrole et de liquides de gaz naturel et d'électricité, de même que des travaux précis d'exploration pétrolière et gazière dans les régions pionnières, en particulier dans le Nord canadien et les zones exuraçôtières. L'ONE agit aussi comme source d'information sur les marchés canadiens de l'énergie. Il rend compte au Parlement par l'entremise du ministre des Ressources naturelles.

L'Office a été créé en 1959 par la Loi sur l'Office national de l'énergie (Loi sur l'ONE), qui définit ses principales attributions. Il exerce d'autres fonctions de réglementation, aux termes de l'intérêt public englobant les intérêts de tous les Canadiens et Canadiennes; il s'agit d'un équilibre des intérêts économiques, environnementaux et sociaux qui change en fonction de l'évolution des valeurs et des préférences de la société.

Gaétan Caron

Président et premier dirigeant



Il est courant que les processus de l'ONÉ fassent partie d'un ensemble plus vaste. Aussi, l'Office continue-t-il de s'associer à d'autres ministères et organismes pour accroître son efficacité et son efficience en matière de réglementation, notamment en en améliorant le cadre pour le Nord. L'Office continuera de viser l'équilibre entre la sécurité du public, les enjeux environnementaux et l'efficience économique afin que ses décisions privilégient l'intérêt du public. Ce faisant, je suis persuadé que les Canadiens et Canadiennes pourront faire des choix parfaitement appropriés à l'égard de leur immense richesse en ressources énergétiques.

Message du président et premier dirigeant

Confrontés à une conjoncture économique qui évolue rapidement, les Canadiens font des choix énergétiques plus stratégiques. Comme il ressort de son Rapport sur les plans et les priorités pour 2009-2010, l'Office national de l'énergie (l'ONE ou l'Office) possède les compétences de leadership requises pour la réglementation d'une infrastructure qui veille sur les intérêts de la population canadienne.

L'incertitude et la volatilité des marchés financiers, les défis quant à l'accès aux ressources énergétiques, les enjeux environnementaux sans cesse plus nombreux et la participation accrue du public dans le contexte de l'expansion de l'infrastructure énergétique sont autant d'éléments qui caractérisent la situation actuelle. Parallèlement, afin de suffire à la demande croissante des consommateurs en matière d'énergie, l'infrastructure énergétique du Canada se développe. Ainsi, l'expansion du réseau d'oléoducs se poursuit avec des projets comme Alberta Clipper, Southern Lights et le prolongement de la canalisation 4 de Pipelines Enbridge Inc., ainsi que le projet Keystone de TransCanada Pipelines Limited (TransCanada). Le doublement d'ancrage de Kinder Morgan, qui vient tout juste d'être achevé, contribue également au développement. Ces projets permettront d'augmenter les exportations et de continuer à soutenir l'économie canadienne. Dans ce contexte, l'ONE, fidèle au mandat que lui a confié le Parlement, joue un rôle crucial, en favorisant la mise en place d'une infrastructure énergétique sécuritaire qui perturbe le moins possible l'environnement. En outre, par ses informations précieuses – parce qu'objectives, indépendantes et diffusées en temps opportun – l'ONE aide les responsables des politiques, l'industrie et la population à faire des choix éclairés relativement à l'infrastructure énergétique et aux marchés.

En 2009-2010, l'ONE travaillera encore plus étroitement avec l'industrie pour assurer la sécurité et l'intégrité des pipelines grâce à la mise en commun de renseignements et à la production de rapports efficaces. Il se penchera aussi sur les préoccupations grandissantes des parties prenantes afin que soient respectés les droits et les intérêts des groupes touchés par l'expansion de l'infrastructure énergétique, notamment les propriétaires fonciers et les populations autochtones. Pour s'acquitter de ces tâches, l'ONE améliore ses programmes de réglementation et compte sur du personnel compétent et chevronné. Des investissements sont nécessaires dans les systèmes d'information de l'Office pour accroître son efficacité et son efficacité en matière de réglementation au moyen d'une démarche axée sur le cycle de vie et fondée sur le risque et pour faciliter l'accès à des renseignements essentiels sur la mise en valeur des ressources énergétiques dans les régions pionnières.

Selon sa décision relativement à une demande qui lui a été présentée, l'Office pourrait, dès 2009, réglementer certains pipelines et certaines installations connexes en Alberta qui relèvent actuellement des autorités provinciales. Cela aurait comme conséquence d'accroître de 50 % la longueur de pipelines et les installations connexes dont il devrait assurer la surveillance en qualité d'organisme de réglementation. Pour mettre en place ces améliorations sur le plan de la réglementation et des systèmes et composer avec sa charge de travail accrue, l'Office aura besoin de ressources supplémentaires. Une proposition en ce sens est en préparation et sera soumise au Conseil du Trésor.

Table des matières

Message du président et premier dirigeant	ii
Section I – Tour d’horizon de l’organisme	I
Renseignements sommaires	I
Raison d’être	I
Responsabilités	I
Résultat stratégique	2
Architecture des activités de programme	2
Tableau de concordance de l’architecture des activités de programme	3
1.2 Résumé de la planification	3
Ressources financières et ressources humaines	3
Contribution des priorités au résultat stratégique	5
Analyse des risques	7
Profil de dépenses	10
Section II – Analyse des activités de programme	12
2.1 Résultat stratégique	12
2.2 Activités de programme	12
2.2.1 Activité de programme – réglementation de l’énergie	13
2.2.2 Activité de programme – information sur l’énergie	19
2.2.3 Activité de programme – services internes	21
Section III – Renseignements supplémentaires	24
Information financière	24
Organigramme de l’ONÉ	25
Liste des tableaux	
Tableau I - Dépenses prévues du ministère et équivalents temps plein	24
Tableau 2 - Sources des revenus disponibles et non disponibles	24
Liste des figures	
Figure I - Structure hiérarchique de l’ONÉ	25



Office national
National Energy
de l'énergie
Board

Office national de l'énergie

Rapport sur les plans et les priorités
2009-2010

Partie III – Budget des dépenses

Gaétan Caron
Président et premier dirigeant
Office national de l'énergie

L'honorable Lisa Raitt, C.P., députée
Ministre
Ressources naturelles

Canada

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.

Partie II – Le budget principal des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées simultanément le 1er mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par objectif stratégique, activité de programme et résultat prévu, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le budget supplémentaire des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document à la fin octobre et un document final à la fin février. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année. Le budget des dépenses de même que le Budget du ministre des Finances sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2009.

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès de :

Éditions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa ON K1A 0S5

Téléphone : 613-941-5995
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT31-2/2010-III-14
ISBN : 978-0-660-63866-9



Office national de l'énergie

Budget des dépenses
2009-2010

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités



2009-10-10
10:00 AM

National Film Board

2009-10
Estimates



Part III—Report on Plans and Priorities

Canada

ESTIMATES

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following:

Part I—The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II—The Main Estimates directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these Votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III—Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in late October and a final document in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2009.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS website at the following address: <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa ON K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2010-III-5
ISBN: 978-0-660-63803-4

National Film Board of Canada

2009-2010

Report on Plans and Priorities

A stylized, handwritten signature in black ink, appearing to read 'James Moore', is positioned above a horizontal line.

The Honourable James Moore, P.C., M.P.
Minister of Canadian Heritage and Official Languages

Table of Contents

Minister's Message:	3
Government Film Commissioner's Message:.....	4
Section I — Departmental Overview	7
1.1. Summary information	8
Raison d'être.....	8
Responsibilities	8
Strategic Outcome and Program Activity Architecture (PAA)	10
1.2 Planning Summary	11
Contribution of Priorities to Strategic Outcome	12
Risk Analysis.....	15
Expenditure Profile.....	16
Section II — Analysis of Program Activities by Strategic Outcome.....	18
2.1 Overall Strategic Outcome.....	19
Program Activity 1: The production of audiovisual works.....	19
Program Activity 2: Distribution, accessibility and outreach.....	21
Program Activity 3: Internal Services.....	23
Program Activity 4: Revolving Fund	24
Section III: Supplementary Information	25

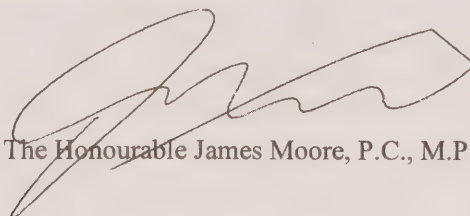


Minister's Message:

The Canadian Heritage portfolio gives Canadians the opportunity to participate in society, to achieve their full potential, and to celebrate their heritage and their culture. As a departmental agency, the National Film Board of Canada (NFB) is working to achieve this goal.

The NFB is a vital contributor to Canadian cultural and social life. It plays a unique role in bringing innovative, challenging, and relevant programming to audiences in Canada and around the world. New production and distribution technologies ensure that the many communities that make up Canadian society are given a voice and have access to its rich and diverse programming. It provides our country's educational networks with trusted Canadian audiovisual content that brings to life Canadian history and values for Canada's youth. As a laboratory for artistic innovation, the NFB also provides important skills training to talented Canadian filmmakers of all backgrounds and prepares them to participate fully in Canada's economy and the knowledge-based professions of the creative sector. The NFB enhances Canada's economic competitiveness through its many creative and technological innovations, which it shares with the Canadian audiovisual sector.

As Minister of Canadian Heritage and Official Languages, I invite you to read the *Report on Plans and Priorities* for 2009-2010 prepared by the NFB. This report shows the NFB's commitment to ensuring that the creativity and innovation of Canadian society contribute not only to our cultural vitality, but also to our future.

A stylized, handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke at the end.

The Honourable James Moore, P.C., M.P.

Government Film Commissioner's Message:

The National Film Board has for seventy years been an active participant in the lives of Canadians, reaching out to them in schools, communities, on television, movie theatres, and on the Internet. Through its exceptional, distinctive and audacious media productions, the NFB inspires and connects Canadians. No matter the platform or the type of audiovisual productions—animation, documentary, interactive media or short films—Canadian points of view and values are shared with a wide and culturally diverse audience.

The NFB's production and distribution activities serve the public interest by stimulating learning, renewing our shared values and contributing over the long run to a well functioning civil society. Through its programming the NFB nurtures new forms of authentic, socially relevant works that celebrate our most fundamental national values: democracy, human rights and an inclusive society.

The NFB is unique in that it takes risks difficult for the private sector to assume on its own. For example, through its pioneering development of one of Canada's first e-cinema networks, connecting five Acadian francophone communities, the NFB is playing a role in Canada's digital transformation while supporting the development of minority language communities. This is one of many projects in which the NFB, working in close partnership with communities across the country, is harnessing the vast potential of new technologies to enable all citizens to participate and engage with NFB productions.

The priorities outlined in this report reflect the NFB's response to the powerful global transformation of media technologies and the changing needs of Canadian society, as presented in its new 2008-2012 Strategic Plan.

One of the key priorities in 2009 will be making our collection more accessible to Canadians. The NFB intends to take full advantage of new digital technologies for distribution, marketing and interacting with Canadians, providing them with an enriched media experience that is interactive, dynamic and socially engaged. The NFB also intends to exploit new technologies to extend the reach of its rich collection of titles containing our history and heritage. The NFB has just launched its national online Screening Room, providing real-time streaming of NFB films to Canadians via our online portal, NFB.ca. We will continue to expand our offering of online films as they are digitized. Lessons learned from this initiative will be applied to other digital and Web-based activities to serve Canadians better.

In addition to being vital to a lively Canadian cultural life, cultural creativity and innovation are vital to our future economic prosperity. Our country relies on a growing dynamic cultural sector to grow its knowledge-based economy.

By extending the reach of its world-class professional development initiatives through new communications technologies, the NFB will prepare talented Canadians from all communities to participate fully in Canada's economic recovery.

The NFB will continue to showcase Canadian innovation and play a role in major federal projects essential to the national fabric. In partnership with the Department of Veterans Affairs and the Department of National Defence, the NFB produced *Front Lines/Entre les lignes*, a tribute to the combatants in the First World War, featuring the directorial talent of Claude Guilmoin. This film, celebrating the 90th anniversary of the Armistice, was shared with Canadians on-site, through our national broadcasters, and across the country, in schools, on DVD and online. A pioneering partnership with Readers' Digest extended awareness of the project and of a vital part of Canadian history. This film traces the conflict through the war diary and private letters of five Canadian soldiers and a nurse. For the educational sector, five documentary vignettes have been drawn from the film: *Nurses at the Front*, *The Officer's Role*, *The Life of the Soldier*, *Faith and Hope* and *The Trenches*, each with further information on its particular subject.

In 2008, to celebrate Québec City's 400th anniversary, the NFB partnered with the Quebec Museum of Civilization on the innovative stereoscopic film *Facing Champlain* and the exhibit *Territoires*. Building on this successful experience, the NFB will showcase Canadian technological and creative innovations in film at the World Exhibition in Shanghai in partnership with Cirque de Soleil and at the Vancouver Olympics in 2010 in partnership with VANOC.

Mindful of the current extraordinary global economic challenges and uncertainty, the NFB will set a prudent course, delivering value to Canadians through sound budgeting and fiscal management. As a leader in technological, creative and training innovations, the investment that Canadians make in the NFB will contribute to the nation's economic recovery.

Since the NFB's digital transformation will be costly, the organization will have to prioritize its activities to capitalize on the opportunities of powerful new communications technologies.

The NFB, therefore, has conducted extensive reviews of its spending and will streamline its internal systems to control costs and maximize internal efficiencies. As well, we will re-allocate existing resources to maximize productive outputs and to focus on a leadership role in the digital revolution. The Film Board will also focus on new areas of revenue generation, leveraging partnerships in areas such as marketing to reduce costs and increase reach, and become more aggressive in traditional distribution activities. Such measures will allow us to produce new content for distribution platforms as well as to capture, preserve and share Canada's heritage found in the NFB's unique 70-year collection.

A handwritten signature in dark ink, appearing to read "Tom Perle". The signature is fluid and cursive, with the first name "Tom" and last name "Perle" clearly distinguishable.

Government Film Commissioner and
Chairperson of the National Film Board of Canada

Section I — Departmental Overview

1.1 Summary information

Raison d'être

The NFB exists to reflect Canada and matters of interest to Canadians, to Canada and the rest of the world through creating and distributing innovative and distinctive audiovisual works based on Canadian points of view and values.

Our promise to Canadians is to move them and the world to see differently through exceptional, distinctive and audacious media productions that can only be created at the NFB.

Responsibilities

The National Film Board reports to Parliament through the Minister of Canadian Heritage. The NFB is mandated by the *National Film Act* (established in 1939) to initiate and promote the production and distribution of films in the national interest, in particular, to produce, distribute and promote the production and distribution of films designed to interpret Canada to Canadians and to other nations.

Through its distribution activities, the NFB reached an estimated Canadian audience of 26 million with its productions in 2007-2008, the last year for which statistics were available. Almost half watched NFB productions on television, and 5 million accessed media works via NFB.ca. As a trusted provider of Canadian content to educators, NFB productions were viewed over 7.5 million times in Canadian schools this past year.

Recognized and celebrated the world over as one of the great cultural laboratories for research, development and innovation in documentaries, animation and new media, the NFB partners with the private sector or public broadcast sector to take risks and to undertake works of special interest to Canadians.

Through its production activities, the NFB prepares talented emerging filmmakers from across Canada's ethnic, linguistic and Aboriginal communities for highly skilled knowledge-based jobs, making them competitive on a global scale and helping to position Canada for the opportunities that will come with economic recovery.

In addition to these direct benefits to Canadians, the NFB also contributes to the overall competitiveness of Canada's economy through its responsibility to engage in research on media and to share its findings with the filmmaking community. The NFB has pioneered unique developments in digital animation through its Oscar-winning films. Its research into stereoscopic animation has led to innovative productions that contribute to events of national importance, such as the 400th anniversary celebrations of Québec City, and the 2010 Vancouver Olympics.

The NFB represents Canadians as it undertakes its film related activities and supplies Canadian reflections to our embassies and trade missions in all parts of the world. Its international reputation and brand value have made it a preferred first port of call for foreign governments seeking to do business with the Canadian audiovisual industry and has opened doors for the private sector to new markets such as Brazil and Singapore.

As stated in its enabling legislation, the NFB's responsibilities extend to advising the Governor in Council in connection with film activities and discharging such other duties relating to film activity as the Governor in Council may direct the Board to undertake.

The NFB is also governed by a series of other statutes, including the *Financial Administration Act*, which sets out the government's financial administration structure and process, and the *Access to Information act*, *Privacy Act* and *Official Languages Act*.

Headquartered in Montreal, the NFB provides services to Canadians through its regional facilities located across the country (Vancouver, Edmonton, Winnipeg, Toronto, Montreal, Moncton and Halifax, a production office in Quebec City) and two viewing centres in central Canada (Montreal and Toronto). In addition, foreign sales agents in Paris, New York and Los Angeles support the distribution of NFB works around the world promoting Canada through its trusted brand.

Strategic Outcome and Program Activity Architecture (PAA)

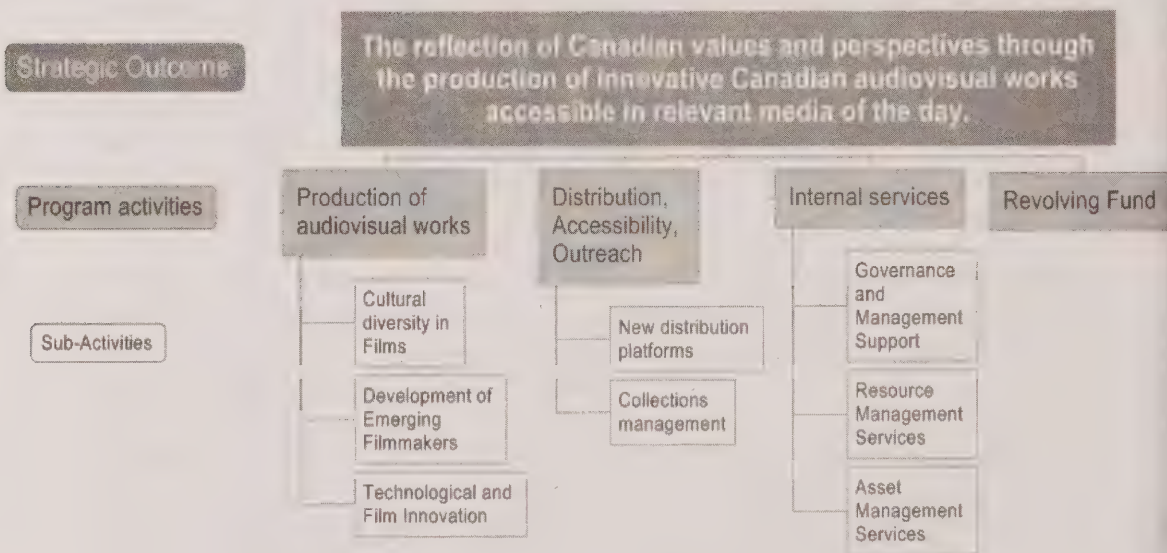
Strategic Outcome

In pursuing its mandate, the National Film Board aims to achieve the following strategic outcome:

The reflection of Canadian values and perspectives through the production of innovative Canadian audiovisual works accessible in relevant media of the day.

Program Activity Architecture

The chart below illustrates the National Film Board's complete framework of program activities and program sub-activities, which roll-up and contribute to progress toward the Corporation's Strategic Outcome.



1.2 Planning Summary

Financial Resources (\$ thousands)

2009-2010	2010-2011	2011-2012
65,062	65,062	65,062

Human Resources (FTEs)

2009-2010	2010-2011	2011-2012
452	452	452

Summary Table:

Strategic Outcome 1: The reflection of Canadian values and perspectives through the production of innovative Canadian audiovisual works accessible in relevant media of the day.					
Performance Indicators			Targets		
Percentage of Canadian public that perceives the NFB as an innovative, creative and socially engaged institution			60% by March 31, 2011		
Percentage of completed productions dealing with major social issues			90% by March 31, 2011		
Percentage of NFB audience who indicated that NFB productions reflect Canadian values or perspectives			85% by March 31, 2011		
Program Activity ¹ (\$ thousands)	Forecast Spending 2008-2009	Planned Spending			Alignment to Government of Canada Outcomes
		2009- 2010	2010- 2011	2011- 2012	
Production of Audiovisual works	45,683	45,417	45,417	45,417	Social Affairs: A Vibrant Canadian Heritage and Culture
Distribution, Accessibility & Outreach	12,965	12,150	12,150	12,150	
Internal Services	7,464	7,495	7,495	7,495	
Total	66,112	65,062	65,062	65,062	

1. For program activity descriptions, please access the Main Estimates online at <http://www.tbs-sct.gc.ca/pre-est/estime.asp>.

Contribution of Priorities to Strategic Outcome

The new operational and management priorities presented here will enable the implementation of the NFB's new 2008-2012 Strategic Plan. Building on the results reported in the NFB's 2007-2009, this Plan sets out the goals to be achieved over the planning period, in line with the government's priorities. Progress toward these priorities will be measured and reported in the NFB's Annual Departmental Performance Report.

Operational Priorities	Type	Links to Strategic Outcome(s)	Description
CREATIVE LEADERSHIP AND PROGRAMMING EXCELLENCE: The NFB will exercise leadership as the key reference point globally for innovation and creation, connecting with Canadians.	New	SO: The reflection of Canadian values and perspectives through the production of innovative Canadian audiovisual works accessible in relevant media of the day.	<p>Why is this a priority?</p> <p>As a public producer, working in the interest of Canadians, the NFB's role is to reflect diverse Canadian perspectives and encourage authentic artistic voices, through creative excellence and innovation. These are vital to assuring a lively cultural life for Canadians and also to securing Canada's economic future. Canada's economic prosperity depends in part on the NFB's risk taking, innovation and the rich talents of creative individuals it nurtures.</p> <p>In doing so, the NFB will provide opportunities to talented creators from Canada's diverse communities to develop their skills, and prepare them to participate fully in the knowledge-based creative economy.</p> <p>Plans for meeting the priority</p> <ul style="list-style-type: none"> • Review programming criteria • Reach youth and educational sector • Produce for new platforms • Program socially relevant works <p>• Refocus marketing strategies</p>
WIDE ACCESSIBILITY AND DEMOCRATIC ENGAGEMENT: The NFB will make its works and the work of its partners readily and widely accessible to Canadian and world audiences on all relevant platforms.	New	SO: The reflection of Canadian values and perspectives through the production of innovative Canadian audiovisual works accessible in relevant media of the day.	<p>Why is this a priority?</p> <p>Engaging audiences with socially relevant works serves the public interest by fostering social cohesion and national experiences stimulating learning, renewing our shared values and contributing to the cultural fabric of our country. NFB productions allow Canadians to celebrate their heritage and their culture.</p> <p>Canadians surveyed indicated that they wanted better access to NFB productions, through their educational networks, on television and new platforms. The latter is especially true for</p>

			<p>young people.</p> <p>Plans for meeting the priority</p> <ul style="list-style-type: none"> • Renew distribution strategy • Revitalize educational sector strategy with online offerings • Increase NFB presence online, in order to make NFB productions more accessible to all Canadians. • Market and promote NFB.ca, launched earlier this year.
<p>DIGITAL TRANSFORMATION: The NFB will assure that it can deliver on its mandate into the future by continuing with the implementation of its digital strategy in programming, distribution, new business development, outreach and preservation of its audiovisual heritage. To do so, it must invest in high definition digital production technologies, leveraging new technologies to and update its internal systems to leverage the opportunities afforded by digital production.</p>	New	<p>SO: The reflection of Canadian values and perspectives through the production of innovative Canadian audiovisual works accessible in relevant media of the day.</p>	<p>Why is this a priority?</p> <p>The NFB must stay abreast of new production and distribution technologies to continue to provide value to Canadians. Investments in new digital production technologies will lead to improved efficiency, enable greater innovation, and position the NFB, as Canada's public producer, to help Canadians take advantage of opportunities provided by the new creative and knowledge-based economy.</p> <p>The ongoing digitization of the NFB's audiovisual collection will enable the NFB to deliver programming and value to Canadians into the future, while ensuring the preservation of NFB's rich Canadian heritage collection for future generations.</p> <p>Plans for meeting the priority</p> <p>The NFB will put in place a digital strategy and will:</p> <ul style="list-style-type: none"> • continue to digitize its vast collection of historically and culturally significant films • create a financing, technological and rights renewal plan for its digitized collection. • Invest in new high-definition production technology.

Management Priorities	Type	Links to Strategic Outcome(s)	Description
<p>ORGANIZATIONAL RENEWAL: The NFB will become a model for the creative organization of the 21st century: a transparent, efficient and effective agency of the federal government, an organization that embraces ambitious environmental</p>	New	<p>SO: The reflection of Canadian values and perspectives through the production of innovative Canadian audiovisual works accessible in</p>	<p>Why is this a priority?</p> <p>The NFB requires a flexible, efficient and effective organizational structure and corresponding work processes, to continue to deliver value to Canadians. The planned organizational renewal, based on principles of good governance and accountability, will support the NFB's recent implementation of a new Program Activity Architecture, the Management Accountability Framework of the</p>

<p>stewardship, values its employees and is a crucible for creative innovation. These values will extend to our industry and community partners, with whom we will work in a timely and transparent way to deliver value to Canadians, aligned with their priorities.</p>		<p>relevant media of the day.</p>	<p>Government (MAF) and its five-year Strategic Plan, which positions it and its industry partners to be more competitive in the changing environment.</p> <p>Plans for meeting the priority The NFB will continue its shift to cross-disciplinary, cross-departmental collaborative work. This will be supported by:</p> <ul style="list-style-type: none"> • an HR strategy that includes: <ul style="list-style-type: none"> • recruitment plan • institutional training program • internal communications plan. • A finalized Operational Plan • Priority operations have been identified and the role of the Operations Committee clarified to support the Plan. • A detailed risk and audit plan based on new corporate risk profile. • New service standards and an improved overall corporate "look and feel" for NFB communications. • A new two-year "Green" plan is in development, which will set environmental protocols and standards for the NFB.
<p>FIRM FINANCING: Anchor the NFB on solid financial footing through sound budgeting, responsible fiscal management and cost-effectiveness in order to focus resources on programming and accessibility and assure the NFB can deliver on its mandate and responsibilities into the future. The NFB will also seek new sources of revenues through new distribution activities and by leveraging public and private partnerships.</p>	<p>New</p>	<p>SO: The reflection of Canadian values and perspectives through the production of innovative Canadian audiovisual works accessible in relevant media of the day.</p>	<p>Why is this a priority? In these uncertain economic times, the NFB will do its part to maximize value to Canadians, control costs and maximize revenues. The NFB must find new ways to attract resources to finance strategic activities that will deliver added value to Canadians. The NFB has therefore conducted extensive reviews of its spending and reorganized and reprioritized its activities to find the resources needed to deliver on its mandate now and into the future.</p> <p>Plans for meeting the priority</p> <ul style="list-style-type: none"> • Continue with improved financial planning and control mechanisms to maximize internal efficiencies. Streamline as appropriate to manage costs. • Focus on new areas of revenue generation, leverage partnerships in areas such as marketing to reduce costs and increase reach, and become more aggressive in traditional distribution activities. • Seek out and develop private- and public-sector partnerships in order to finance key strategic initiatives, based on sound business cases.

Risk Analysis

The current economic downturn will likely impact on the NFB's ability to meet its financial targets in the coming year, with a real potential for generating less than expected revenues or making it more difficult to develop partnerships in support of NFB activities. In this the NFB shares in the challenges faced by similar organizations.

The NFB's "digital transformation" will require major new investments and significant changes in how the Board conducts its business. The NFB will continue to maximize internal efficiencies and is reviewing activities and processes to identify opportunities for streamlining and re-allocation.

Profound and sweeping technological changes are taking place throughout the audiovisual environment, with which the NFB must keep pace to continue to serve Canadians. The NFB shares with other media producers and distributors in Canada and the world the unprecedented opportunities for connecting with audiences enabled by digital media and also in the challenges entailed in transitioning to this new environment. The challenge for the NFB is to develop a new language and visual grammar best suited to the new platforms, and to ensure that Canadians can find NFB productions on the platforms of their choice.

The NFB must act quickly to adjust its production chain, distribution strategies and collection management methods to continue to serve Canadians by exploiting digital distribution opportunities such as HD television, the Internet and digital cinema. The transition will offset declining sales and revenues but also represents considerable challenges, particularly related to the financing of technological upgrades and rights management.

The NFB must also digitize its entire collection, which will not only preserve this vast and culturally important collection for future generations of Canadians, but will also create new opportunities for the production of new cultural products. However, the undertaking is enormous (over 13,000 titles) and presents many technical and cost challenges. Approximately 20% of the NFB's 70-year production of films is at risk of loss over the medium term unless it is migrated to new formats. Migration requires careful restoration and the development of standards for digital information management. The NFB must also negotiate costly new platform distribution rights for approximately two-thirds of its film titles, while 20% have rights that need to be renewed.

Changes in the environment may oblige the NFB to introduce new strategic initiatives. These new initiatives may affect the timely delivery of existing projects.

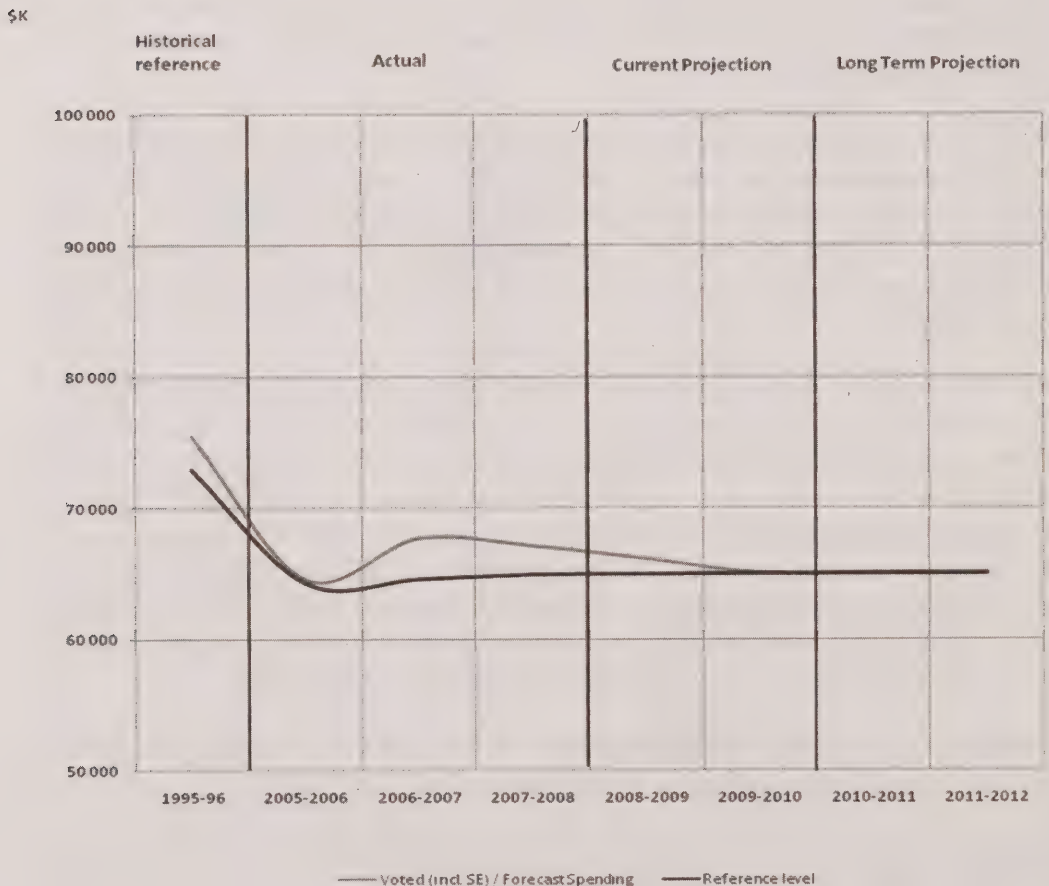
The NFB will, therefore, regularly review and reprioritize its activities and internal systems to adapt to the changing environment in a timely way.

The NFB must also maintain workforce capacity and expertise, keeping staff skill sets up-to-date, and ensuring sufficient depth and continuity of staff. The risk is highest in the case of technical positions where the NFB is only “one-deep.” To address this concern, the NFB has implemented competency profiling and workforce-planning initiatives such as identifying positions at risk, creating incentives like personal development profiles to keep people in these positions and succession planning. Finally, reorganizing technical services will allow for more multi-tasking and development of back-up capacity.

Expenditure Profile

As the table below shows, following a ten-year period of budgetary decline, the NFB’s reference levels have remained relatively steady at approximately 65 million dollars per year. Faced with this challenge, the NFB will continue to operate by adapting its programs and services to maximize efficiencies, keeping pace with inflation and new costs associated with the digital transformation of the industry.

Departmental Spending Trend



Voted and Statutory Items

(\$ thousands)

Vote # or Statutory Items (S)	Truncated Vote or Statutory Wording	2008-2009 Main Estimates	2009-2010 Main Estimates
65	Program expenditures	65,042	65,062
Total		65,042	65,062

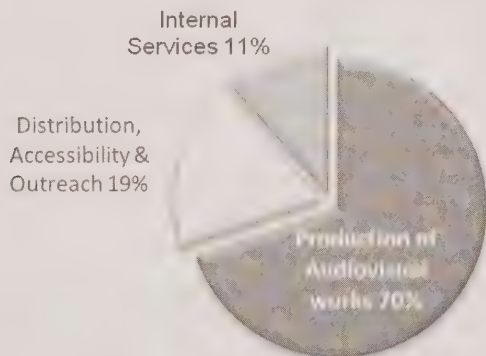
Section II — Analysis of Program Activities by Strategic Outcome

2.1 Overall Strategic Outcome

In pursuing its mandate, the National Film Board aims to achieve the following strategic outcome:

The reflection of Canadian values and perspectives through the production of innovative Canadian audiovisual works accessible in relevant media of the day.

Distribution by Program Activity 2009-2010



Program Activity 1: The production of audiovisual works

Program activity 1: Production of audiovisual works					
Human Resources (FTEs) and Planned Spending					
2009-2010		2010-2011		2011-2012	
FTEs	Planned Spending (\$ thousands)	FTEs	Planned Spending (\$ thousands)	FTEs	Planned Spending (\$ thousands)
216	45,417	216	45,417	216	45,417

Program Activity Expected Results	Performance Indicators	Targets
The NFB produces relevant, challenging and innovative audiovisual works that give Canadians a better understanding of Canada and the world	<ul style="list-style-type: none"> Percentage of Canadian public that perceive the NFB as producing relevant, challenging and innovative audiovisual works. Awards, mentions, nominations and tributes earned at Canadian and international festivals. Percentage of NFB audience that perceive the NFB as producing audiovisual works that provide a better understanding of Canada and of the world. 	<ul style="list-style-type: none"> 50% by March 31, 2011 150 by March 31, 2011 75% by March 31, 2011

Program Activity Summary: National Film Board productions provide a uniquely Canadian perspective, including diverse cultural and regional perspectives, recognized across Canada and around the world, thereby playing an important role in the lives of Canadians and a pivotal role in the Canadian film and television industry. The NFB's programming fosters diverse voices and content in both official languages by encouraging participation from Aboriginal groups and ethno-cultural communities from across the country. Production activities include the conceptualization, research, development, production and marketing of documentaries, animation films, new media content, as well as other emerging forms. The use of the recent production methods and technologies provide for quality works that are accessible on new distribution platforms and in new media.

Planning Highlights: In order to achieve the expected result, the NFB takes risks the private sector is unable to take on its own. Planning highlights include the following activities:

The NFB will invest in high-definition production technology and maximize the allocation of resources to programming priorities, by using cost savings obtained by a review of its operations, finances and a renewed effort to maximize efficiencies.

The NFB will encourage cultural creativity and innovation, and strengthen Canada's competitive in the creative knowledge-based economy, through two broad programming strategies.

It will review its programming criteria and align it with its distribution strategy, to reach youth and the educational sector, produce content for new platforms, and focus its programming on socially relevant issues of interest to Canadians. It will also continue to offer its existing programs for emerging, Aboriginal and visible minority creators. Equally important will be a refocused marketing strategy that is more targeted and more effective with limited resources. Communications surrounding strategic initiatives such as the launch of the NFB's national online Screening Room or the box set of films

celebrating Québec City's 400th anniversary will be aligned to the NFB's newly developed brand promise. Branded offers will also be organized thematically to generate greater visibility for the NFB, making it easier for Canadians to identify and find the works they want to see.

The organization will also seek out and develop private and public sector partnerships in order to finance key strategic initiatives, based on sound business cases.

Benefits to Canadians: This program activity contributes to the development of a vibrant Canadian culture and innovation, which are vital to Canada's economic future. Canada's economic recovery will in part be fuelled by the creative and knowledge-based economies. Innovative programming will enhance the NFB brand, recognized internationally for creative excellence in documentary storytelling, which opens the doors for Canadian businesses. Investments in new digital production technologies will maximize benefits to Canadians, giving them greater access to NFB productions while training for new digital techniques will help Canadians stay competitive in the highly skilled knowledge workforce.

Program Activity 2: Distribution, accessibility and outreach

Program activity 2: Distribution, accessibility & outreach					
Human Resources (FTEs) and Planned Spending					
2009-2010		2010-2011		2011-2012	
FTEs	Planned Spending (\$ thousands)	FTEs	Planned Spending (\$ thousands)	FTEs	Planned Spending (\$ thousands)
162	12,150	162	12,150	162	12,150

Program Activity Expected Results	Performance Indicators	Targets
NFB's audiovisual works are accessible to the Canadian public in all regions of the country	<ul style="list-style-type: none"> Percentage of Canadian population who used, accessed, viewed an NFB product Number of clients, users and audience reached Percentage of Canadian population who have access to NFB programming 	<ul style="list-style-type: none"> 85% by March 31, 2011 No target set 60% by March 31, 2011

Planning Summary: The NFB's distribution, accessibility and outreach activities contribute to a dynamic Canadian culture and heritage. The distribution of audiovisual work includes: commercializing its audiovisual catalogues and well-established stock shot library and developing and diversifying markets (theatrical, TV, Web and new platforms, both home consumer and institutional) for NFB products in Canada and abroad. Activities will make works available in communities across Canada, especially

those in remote, rural areas, and provide increased access to disabled Canadians, Native groups and official language minority groups.

Planning Highlights: In order to achieve the expected result, the NFB plans to undertake the following activities:

In order to make NFB productions more accessible to all Canadians, the NFB will leverage the powerful potential of new digital technologies for distributing, marketing and interacting with Canadians and transform traditional program delivery activities to a more accessible, far-reaching and cost effective digital delivery methods.

It will increase its presence online through NFB.ca, a national online Screening Room that will allow real-time streaming of NFB films on its Web site, in both official languages. It will also significantly market and promote this initiative, launched earlier this year. The NFB wishes to extend its reach to Canadians in remote areas of the country and is conducting a feasibility study to attract partners and new funding for its e-cinema pilot project in French-speaking Acadia.

The NFB has a well developed educational market; it will revitalize its educational strategy to offer more trusted online offerings, and reach young people on both traditional and new platforms. The NFB will also continue to digitize its vast and culturally significant 70-year collection of films to make them more accessible to all Canadians.

Central to this will be a carefully structured plan to finance the renewal of lapsed rights from its collection of films destined for digitization.

The NFB will contribute to social cohesion by participating in events of national significance, bringing Canadians together to celebrate their history and culture and showing Canadian innovations to the world.

To help finance its plans, the NFB will re-allocate internal resources, focus on new areas of revenue generation, leverage partnerships in areas such as marketing to reduce costs and increase reach, and become more aggressive in its traditional distribution activities. The organization will also seek out and develop private and public sector partnerships, based on sound business cases.

Benefit to Canadians: Canadians everywhere will be served as the NFB connects with individual communities, providing inclusive reflections of our shared values for a fair, inclusive and democratic society and a universal respect for human rights. Reaching Canadian youth on the platforms of their choice will contribute to their education about our history and nation, and engage them in the great debates of our day. The ongoing digitization of the NFB's audiovisual collection will enable the NFB to deliver programming and value to Canadians into the future, while ensuring the preservation of NFB's rich Canadian heritage collection for future generations.

Program Activity 3: Internal Services

Program activity 3: Internal services					
Human Resources (FTEs) and Planned Spending					
2009-2010		2010-2011		2011-2012	
FTEs	Planned Spending (\$ thousands)	FTEs	Planned Spending (\$ thousands)	FTEs	Planned Spending (\$ thousands)
74	7,495	74	7,495	74	7,495

Program Activity Summary: This program activity supports internal service expectations and monitoring of overall service performance of the NFB.

Planning Highlights: The NFB has integrated an evaluation and audit plan coupled with a performance measurement plan, as well as a corporate risk profile that forms the basis for a comprehensive risk management plan currently in development. Finally, financial monitoring and controls to limit spending form part of the service standards in this program activity.

The NFB will shift to cross-disciplinary, cross-departmental collaborative work groups and processes. This will be supported by an HR strategy that includes a recruitment plan, an institutional training program and an internal communications plan.

Following its Management and Accountability Framework assessment, the NFB will develop new evaluation, risk and information management strategies to effectively support decision-making. New risk mitigation strategies will be implemented in accord with the organization's new corporate risk profile (as discussed in the Risk Analysis section of this document). A new Operational Plan and Operations committee will assure that the priorities of the NFB's new 2008-2012 Strategic Plan are met.

Through improved financial planning and control mechanisms, as well as reviewing its priority activities and streamlining its structure where appropriate, the NFB will continue to maximize internal efficiencies to help finance its digital transformation.

New service standards and an improved branding and overall corporate "look and feel" in its communications will assure that all Canadians receive the same excellent service from the NFB. The organization will contribute to overall environmental sustainability through its "Green" plan currently in development, which will establish standards and protocols to reduce the NFB's environmental impact.

Benefits to Canadians: In a time of economic uncertainty, the NFB is renewing its commitment to responsible spending and sound financial management. The planned organizational renewal will support the NFB's recent implementation of a new Program Activity Architecture and five-year Strategic Plan, which positions it and its industry partners to be more competitive in the changing environment. It will allow the NFB to fully utilize its resources, wealth of knowledge, talent and skills, speeding the organization's efficiency and effectiveness and its overall contribution to the creative economy that will in part fuel our nation's economic recovery.

Program Activity 4: Revolving Fund

Program Activity 3: Revolving Fund					
Human Resources (FTEs) and Planned Spending					
2009–10		2010–11		2011–12	
FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a

Program Activity Summary: The Estimates are based on cash requirements for the NFB over the fiscal year and the Revolving Fund is used to pay for the Board's expenses calculated on an accrual basis.

Planning Highlights: The NFB Revolving Fund is used to provide the working capital required for business operations, for interim financing of operating expenses and capital acquisitions and for recording the change in the net book value of capital assets. The Revolving Fund is also used for interim financing of operational shortfalls, though it should be noted that the NFB's operating expenses are funded by annually voted parliamentary appropriations.

Benefits to Canadians: The Revolving Fund allows the NFB to provide uninterrupted services to Canadians.

Section III: Supplementary Information

Sources of Respendable Revenue

For supplementary information on the department's sources of respendable and non-respendable revenue please visit: <http://www.tbs-sct.gc.ca/estsd-bddc/index-eng.asp>.

Revolving Funds

For supplementary information on the department's revolving funds please visit: <http://www.tbs-sct.gc.ca/estsd-bddc/index-eng.asp>.

Sources des revenus disponibles

Pour obtenir d'autres renseignements sur les sources des revenus disponibles et des revenus non disponibles, veuillez visiter le site Web suivant : <http://www.tbs-sct.gc.ca/estsd-bddc/index-fra.asp>.

Fonds renouvelables

Pour obtenir d'autres renseignements sur les fonds renouvelables du ministère, veuillez visiter le site Web suivant : <http://www.tbs-sct.gc.ca/estsd-bddc/index-fra.asp>.

Section III : Renseignements supplémentaires

continuera de maximiser son efficacité interne pour contribuer au financement du passage au numérique.

De nouvelles normes de service, l'amélioration de sa stratégie de marque ainsi qu'une image cohérente et uniforme dans l'ensemble de ses communications assureront que tous les Canadiens et Canadiennes reçoivent le même excellent service de l'ONF. L'organisation contribuera à la durabilité environnementale grâce au plan vert qu'elle est à élaborer, lequel établira des normes et protocoles qui réduiront l'impact de l'ONF sur l'environnement.

Avantages pour la population canadienne : En cette époque d'incertitude économique, l'ONF renouvelle son engagement à dépenser de façon responsable et à gérer sainement ses finances. La restructuration organisationnelle prévue appuiera la récente mise en oeuvre de la nouvelle Architecture des activités de programme et le plan stratégique quinquennal de l'ONF, grâce auquel lui-même et ses partenaires de l'industrie seront plus concurrentiels dans leur milieu en mutation. L'ONF sera ainsi en mesure d'utiliser pleinement ses ressources, son trésor de connaissances, de talents et de compétences, accélérant de la sorte l'atteinte de l'efficacité et de l'efficacité organisationnelles et contribuant globalement à l'économie axée sur la création, un des moteurs qui aideront à remettre le Canada sur la voie de la santé financière.

Activité de programme 4 : Fonds renouvelable

Activité de programme 4 : Fonds renouvelable					
Ressources humaines (ETP) et Dépenses prévues (en milliers de dollars)					
2009-2010			2010-2011		
ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues
S. O.	S. O.	S. O.	S. O.	S. O.	S. O.

Sommaire de l'activité de programme : Le budget se fonde sur les besoins de trésorerie de l'ONF au cours de l'exercice, et le fonds renouvelable sert à payer ses dépenses calculées selon la comptabilité d'exercice.

Faits saillants de la planification : Le fonds renouvelable de l'ONF sert de fonds de roulement nécessaire aux opérations commerciales, couvre provisoirement les coûts d'exploitation et ceux des immobilisations, et permet d'enregistrer le changement de la valeur comptable nette des immobilisations. Le fonds renouvelable sert également à financer provisoirement le manque à gagner, mais il convient de signaler que les coûts d'exploitation de l'ONF sont couverts par des crédits parlementaires votés chaque année.

Avantages pour la population canadienne : C'est grâce au fonds renouvelable que l'ONF sert la population canadienne sans interruption.

réflétant nos valeurs communes, soit une société démocratique, équitable et ouverte à tous, dans le respect universel des droits de la personne. Rejoindre les jeunes Canadiens et Canadiennes sur les plateformes de leur choix contribuera à leur faire connaître leur pays et son histoire de manière à leur donner les moyens de participer aux grands débats d'actualité. En poursuivant la numérisation de sa collection audiovisuelle, l'ONF pourra continuer longtemps à offrir des productions pertinentes à la population canadienne tout en préservant sa riche collection patrimoniale pour les générations futures.

Activité de programme 3 : Services internes

Activité de programme 3 : Services internes					
Ressources humaines (ETP) et Dépenses prévues (en milliers de dollars)					
2009-2010			2010-2011		
ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues
74	7 495	74	7 495	74	7 495

Sommaire de l'activité de programme : Cette activité de programme sert à répondre aux attentes en services internes et à contrôler le rendement en la matière à l'ONF.

Faits saillants de la planification : L'ONF conjugue un plan d'évaluation et de vérification, un plan de mesure du rendement ainsi qu'un profil de risque organisationnel, qui constituent ensemble la base d'un plan exhaustif de gestion du risque en cours d'élaboration. Enfin, les mesures de surveillance et de contrôles financiers servant à limiter les dépenses sont partie intégrante des normes appliquées à cette activité de programme.

L'ONF effectuera la transition vers une collaboration interdisciplinaire et inter-services à l'échelle des groupes et des processus. En cela, sa stratégie en matière de ressources humaines comprenant un plan de recrutement, un programme institutionnel de formation et un plan de communications internes lui facilitera les choses.

Dans la foulée de l'évaluation faite conformément au cadre de responsabilisation de gestion, l'ONF élaborera de nouvelles stratégies de gestion de l'information, des risques et de l'évaluation sur lesquelles sa prise de décision pourra s'appuyer efficacement. Il mettra en œuvre de nouvelles stratégies d'atténuation des risques qui concorderont avec son nouveau profil de risque organisationnel (abordé dans le présent document à la sous-section Analyse des risques). Le nouveau plan opérationnel et le comité des opérations permettront la réalisation des priorités fixées dans le nouveau plan stratégique 2008-2012 de l'ONF.

Par des mécanismes de planification et de contrôles financiers améliorés, par la revue de ses activités prioritaires et par la rationalisation de sa structure au besoin, l'ONF

L'ONF, ici même et à l'étranger. Ainsi, les œuvres de l'ONF seront offertes d'un océan à l'autre, spécialement aux communautés des régions éloignées et rurales, de même qu'aux personnes handicapées, aux groupes autochtones et aux communautés de langue officielle en situation minoritaire.

Faits saillants de la planification : Pour atteindre les résultats attendus, l'ONF prévoit entreprendre les activités que voici.

Pour rendre ses productions plus accessibles à l'ensemble de la population canadienne, l'ONF tirera profit de l'énorme potentiel des nouvelles technologies de distribution, de marketing et d'interaction avec les Canadiens et Canadiennes et changera progressivement ses manières de faire pour utiliser désormais des méthodes numériques plus rentables qui faciliteront la distribution plus étendue de ses produits.

Il intensifiera sa présence en ligne au moyen d'ONF.ca, un espace de visionnage en ligne où l'on diffusera ses films en temps réel, dans les deux langues officielles, à partir de son site Web. Il déploiera aussi d'importantes activités de marketing et de promotion de cette salle, lancée plus tôt cette année. L'ONF souhaite étendre son rayonnement à la population canadienne des régions éloignées et, à cette fin, mène une étude de faisabilité pour attirer des partenaires et de l'argent frais dans le cadre de son projet pilote d'écinéma chez les francophones d'Acadie.

Son marché de l'éducation étant bien établi, l'ONF dynamisera sa stratégie axée sur ce secteur en offrant en ligne davantage de produits fiables de manière à rejoindre les jeunes sur les plateformes traditionnelles et les nouvelles plateformes. Il poursuivra aussi la numérisation de sa vaste collection d'importance culturelle, constituée de films des 70 dernières années, en vue de la rendre plus accessible à tous les Canadiens et Canadiennes.

Au cœur de cette stratégie se trouve un plan minutieux établi pour financer le renouvellement des droits échus afférents aux films à numériser.

L'ONF contribuera à la cohésion sociale en participant à des événements d'envergure nationale qui uniront les Canadiens et Canadiennes dans la célébration de leur histoire et de leur culture, au cours desquels les innovations canadiennes seront exposées à la face du monde.

Pour financer ses plans, l'ONF réaffectera des ressources internes, se concentrera sur de nouveaux secteurs générateurs de revenus, fera fructifier ses partenariats, en marketing notamment, de manière à réduire les coûts tout en augmentant son rayonnement, et il dynamisera ses méthodes traditionnelles de distribution. L'organisation cherchera aussi à établir des partenariats public-privé, en fonction d'analyses de rentabilité rigoureuses.

Avantages pour la population canadienne : Où qu'ils soient, les Canadiens et Canadiennes seront servis par l'ONF, qui se rapprochera de leurs communautés en

L'organisation cherchera aussi à établir des partenariats public-privé en vue de financer les activités entreprises pour mener à bien ses objectifs stratégiques clés en fonction d'analyses de rentabilité rigoureuses.

Avantages pour la population canadienne : Cette activité de programme contribue à l'essor au Canada d'une culture dynamique orientée sur l'innovation, laquelle est vitale pour l'avenir économique du pays. Au Canada, la relance économique reposera partiellement sur l'économie du savoir et de la créativité. Une programmation innovatrice rehaussera la marque de l'ONF, lequel est reconnu à l'échelle internationale pour son excellence créatrice dans le domaine documentaire, ce qui ouvre des portes aux entreprises canadiennes. Les investissements dans les nouvelles technologies de production numérique maximiseront les avantages pour la population canadienne, car elles lui permettront d'accéder plus facilement aux productions de l'ONF, tandis que l'institution formera des créateurs dans ces nouvelles techniques de telle sorte que les Canadiens et Canadiennes demeureront concurrentiels au sein d'une main-d'œuvre du savoir hautement qualifiée.

Activité de programme 2 : Distribution, accessibilité et rayonnement

Activité de programme 2 : Distribution, accessibilité et rayonnement					
Ressources humaines (ETP) et Dépenses prévues (en milliers de dollars)					
2009-2010		2010-2011		2011-2012	
ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues
162	12 150	162	12 150	162	12 150

Résultats attendus de l'activité de programme	Indicateurs de rendement	Objectifs
Des œuvres audiovisuelles accessibles au public canadien de toutes les régions	<ul style="list-style-type: none"> Pourcentage de la population canadienne qui utilise des produits de l'ONF, y accède et les regarde Nombre de clients, utilisateurs et membres de l'auditoire rejoints Pourcentage de la population canadienne qui accède à la programmation de l'ONF 	<ul style="list-style-type: none"> 85 % d'ici le 31 mars 2011 Aucun objectif établi 60 % d'ici le 31 mars 2011

Sommaire de la planification : Les activités de distribution, d'accessibilité et de rayonnement de l'ONF contribuent au dynamisme de la culture et du patrimoine canadiens. La distribution comprend : la commercialisation des catalogues audiovisuels et des nombreux plans d'archives de même que le développement et la diversification des marchés (salles, télévision, Web et nouvelles plateformes, tant sur le marché consommateur que sur le marché institutionnel) sur lesquels sont vendus ces produits de

Sommaire de l'activité de programme : Les productions de l'ONF offrent un point de vue véritablement canadien, sur le plan de la diversité tant culturelle que régionale, reconnu au Canada comme à l'étranger. De ce fait, l'ONF joue un rôle important dans la vie de la population canadienne et un rôle de premier plan dans l'industrie canadienne du film et de la télévision. Sa programmation stimule l'expression de voix diverses et la création de contenus variés dans les deux langues officielles en encourageant les talents des communautés autochtones et ethnoculturelles de toutes les régions du pays. Ses activités de production comprennent la conceptualisation, la recherche, l'élaboration, la production proprement dite et le marketing de documentaires, films d'animation, contenu néomédiatique ou autres formes naissantes. Grâce à son recours à de nouvelles méthodes et technologies de production, il met à la disposition de la population des œuvres de qualité offertes sur les nouvelles plateformes de distribution et dans les nouveaux médias.

Faits saillants de la planification : Afin d'atteindre les résultats attendus, l'ONF prend des risques que le secteur privé est incapable d'assumer. Voici quelques activités qui ressortent de sa planification.

L'ONF investira dans la technologie de production haute définition et maximisera l'affectation des ressources aux priorités en matière de programmation; pour ce faire, il cernera les économies à réaliser en revoyant ses opérations et ses finances, et il redoublera d'effort pour optimiser l'efficacité.

Il encouragera la créativité et l'innovation culturelles, et il renforcera la position concurrentielle du Canada dans l'économie axée sur le savoir et la créativité au moyen de deux importantes stratégies de programmation.

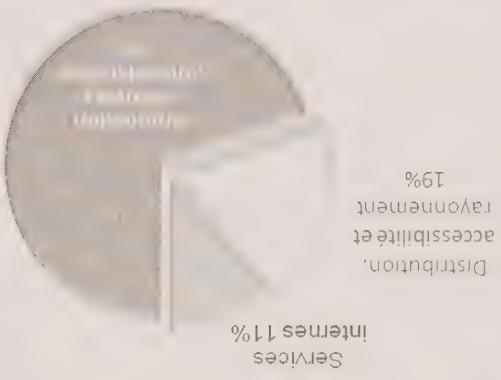
Il reverra ses critères de programmation à la lumière de sa stratégie de distribution en vue de rejoindre les jeunes et le secteur de l'éducation, de produire du contenu pour nouvelles plateformes et de concentrer sa programmation sur des questions sociales d'intérêt pour la population canadienne. De plus, il continuera à offrir ses programmes en place aux créateurs de la relève issus des groupes autochtones et des minorités visibles. La réorientation de sa stratégie de marketing, tout aussi importante, la rendra mieux ciblée et plus efficace tout en utilisant des ressources limitées. Les communications entourant les activités stratégiques telles que le lancement de l'espace national de visionnage en ligne ou le coffret de films soulignant le 40^e anniversaire de Québec refléteront fidèlement la nouvelle promesse de la marque de l'ONF. Les offres de l'ONF seront également structurées par thème pour accroître la visibilité de l'institution de manière à ce que les Canadiens et Canadiennes puissent reconnaître et plus facilement trouver les œuvres qu'ils veulent voir.

2.1 - Résultat stratégique

En accomplissant son mandat, l'Office national du film vise le résultat stratégique qui suit :

Le reflet des valeurs de la société canadienne et des points de vue canadiens grâce à la production d'œuvres audiovisuelles canadiennes novatrices qui sont accessibles aux médias actuels.

Distribution par activités de programme, 2009-2010



Activité de programme 1 : Production d'œuvres audiovisuelles					
Ressources humaines (ETP) et Dépenses prévues (en milliers de dollars)					
2009-2010		2010-2011		2011-2012	
ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues
216	45 417	216	45 417	216	45 417

Résultats attendus de l'activité de programme	Indicateurs de rendement	Objectifs
La production d'œuvres audiovisuelles pertinentes, audacieuses et innovatrices qui aident la population canadienne à mieux comprendre le Canada et le monde	<ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage du public canadien percevant que l'ONF produit des œuvres audiovisuelles pertinentes, audacieuses et innovatrices • Prix, mentions, nominations et hommages obtenus dans des festivals canadiens et étrangers • Pourcentage de l'auditoire de l'ONF percevant que les œuvres audiovisuelles de l'institution aident la population canadienne à mieux comprendre le Canada et le monde 	<ul style="list-style-type: none"> • 50 % d'ici le 31 mars 2011 • 150 d'ici le 31 mars 2011 • 75 % d'ici le 31 mars 2011

Section II — Analyse des activités de programme par résultat stratégique

Postes votés et législatifs

(en milliers de dollars)

Poste voté ou législatif (L)	Libellé tronqué du poste voté ou législatif	2008-2009 Budget principal des dépenses	2009-2010 Budget principal des dépenses
65	Dépenses de fonctionnement	65 042	65 062
TOTAL		65 042	65 062

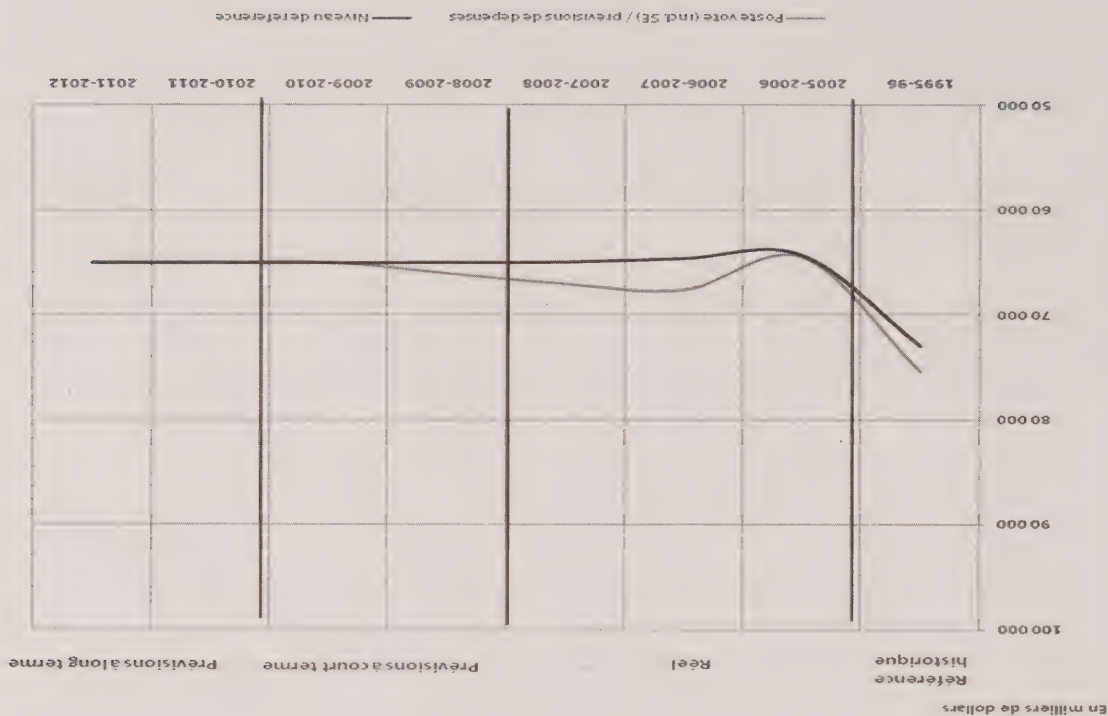
Par conséquent, il reverra régulièrement ses activités, ses systèmes internes et ses priorités afin de s'adapter au changement au moment opportun.

L'ONF doit aussi maintenir la capacité et l'expertise de ses ressources humaines, veiller à ce que les compétences de ces dernières soient à jour et suffisamment approfondies et il doit assurer la continuité du personnel. Sur ce plan, le risque est plus grand dans le secteur technique, où de nombreux postes sont uniques, c'est-à-dire qu'une seule personne est responsable d'une fonction précise. C'est dans cette optique que l'ONF a commencé à établir des profils de compétences, a pris des mesures de planification de la main-d'œuvre comme le repérage des postes à risque et a créé des incitatifs comme les profils de perfectionnement personnel, afin de conserver le personnel et de planifier la relève. Enfin, la restructuration des services techniques favorisera le fonctionnement multitâche ainsi que le développement de personnel de relève.

Profil des dépenses

Comme l'indique le tableau ci-dessous, après une période d'érosion budgétaire de dix ans, les niveaux de référence de l'ONF sont demeurés relativement stables à environ 65 millions par année. Confronté à ce défi, l'ONF continuera à fonctionner en adaptant ses programmes et ses services de manière à maximiser ses ressources internes et à suivre le rythme de l'inflation et des nouveaux coûts associés à la transformation numérique de l'industrie.

Tendances au chapitre des dépenses ministérielles



La capacité de l'ONF à atteindre ses objectifs financiers cette année se ressentira vraisemblablement du ralentissement économique actuel; il est en effet fort possible que l'organisme ne produise pas les revenus prévus ou qu'il ait plus de mal à établir des partenariats à l'appui de ses activités. En cela, il fait face aux mêmes défis que d'autres organisations analogues.

Son « passage au numérique » exigera de gros investissements et d'importants changements dans sa façon de faire les choses. L'ONF continuera de maximiser son efficacité interne et de revoir ses activités et processus afin de trouver des occasions de rationalisation et de réaffectation.

De profonds bouleversements technologiques agitent le monde de l'audiovisuel, et l'ONF doit suivre le rythme pour continuer de servir les Canadiens et Canadiennes. Comme les autres producteurs et distributeurs de médias au Canada et à l'étranger, il a des occasions inédites de se rapprocher des auditoires grâce aux médias numériques, mais il est aussi, comme les autres, aux prises avec les difficultés propres au passage vers ce nouvel environnement. Pour lui, le défi est de concevoir un nouveau langage et une nouvelle grammaire visuelle mieux adaptés aux nouvelles plateformes et de veiller à ce que les Canadiens et Canadiennes trouvent les productions de l'ONF sur les plateformes de leur choix.

Pour continuer de servir la population canadienne, l'ONF doit rapidement adapter sa chaîne de production, ses stratégies de distribution et les méthodes de gestion de sa collection en exploitant les occasions de distribution numérique comme la télé HD, Internet et le cinéma numérique. La transition compensera la diminution des ventes et des revenus, mais présente aussi des défis considérables, particulièrement en ce qui a trait au financement de la modernisation technologique et de la gestion des droits.

L'ONF doit en outre numériser toute sa collection, ce qui non seulement préservera une vaste collection d'importance culturelle pour les générations canadiennes à venir, mais donnera aussi naissance à d'autres occasions de production de nouveaux produits culturels. Mais il s'agit là d'une tâche colossale (plus de 13 000 titres) qui présente nombre de défis techniques et financiers. Environ 20 % des productions réalisées en 70 ans d'histoire risquent d'être perdues à moyen terme à moins d'être converties à de nouveaux supports. Cette migration exige une restauration soignée et la création de normes de gestion de l'information numérique. L'ONF doit aussi négocier les coûts de droits de distribution des produits nouvelles plateformes pour environ les deux tiers de ses titres et 20 % des droits doivent être renouvelés.

L'évolution du milieu pourrait obliger l'ONF à lancer de nouvelles activités stratégiques, lesquelles risquent d'avoir une incidence sur l'exécution d'autres projets en cours dans les délais prescrits.

<p>l'aspect et de la convivialité des communications à l'ONF;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un nouveau plan vert sur deux ans, en élaboration, qui précisera les protocoles et les normes de l'ONF en matière d'environnement. 	<p>Pourquoi s'agit-il d'une priorité?</p> <p>En cette période d'incertitude économique, l'ONF fera sa part pour maximiser la valeur qu'il représente pour la population canadienne, réduire les coûts et maximiser les revenus. Il doit trouver de nouvelles façons de produire des ressources pour financer ses activités stratégiques qui seront une valeur ajoutée pour la population canadienne. L'ONF a donc mené un examen exhaustif de ses dépenses, puis réorganisé et revu ses activités prioritaires afin de trouver les ressources nécessaires pour s'acquitter de son mandat aujourd'hui et dans l'avenir.</p> <p>Plans en vue de donner suite à la priorité</p> <ul style="list-style-type: none"> • Continuer d'améliorer les mécanismes de planification et de contrôle financiers afin de maximiser l'efficacité interne. Procéder à la rationalisation au besoin en vue de gérer les coûts. • Se concentrer sur de nouveaux secteurs générateurs de revenus; faire fructifier ses partenariats, en marketing notamment, de manière à réduire les coûts tout en augmentant le rayonnement de l'ONF; dynamiser les méthodes traditionnelles de distribution. • Chercher à établir des partenariats public-privé en vue de financer les activités entreprises pour mener à bien les objectifs stratégiques clés en fonction d'analyses de rentabilité rigoureuses.
	<p>Obj. stratégique :</p> <p>Le reflet des valeurs de la société canadienne et des points de vue canadiens grâce à la production d'œuvres audiovisuelles canadiennes novatrices qui sont accessibles aux médias actuels.</p>
	<p>Nouvelle</p>
	<p>FINANCEMENT :</p> <p>L'ONF se donnera des bases financières saines qui reposent sur une bonne gestion financière et budgétaire responsable et un bon rapport coût-efficacité afin de concentrer ses ressources sur la programmation et l'accessibilité et continuer à s'acquitter de son mandat et de ses responsabilités dans l'avenir. Il cherchera aussi de nouvelles sources de revenus en pratiquant de nouvelles activités de distribution et en tirant parti de partenariats publics et privés.</p>

				<ul style="list-style-type: none"> historique et culturelle; créer un plan axé sur le financement, la technologie et le renouvellement des droits afférents à sa collection numérisée; investir dans la nouvelle technologie de production haute définition.
--	--	--	--	---

Priorités en matière de gestion	RENOUVEAU ORGANISATIONNEL	Type	Liens avec les résultats stratégiques	Description
	EL : L'ONF deviendra un modèle d'organisme créatif du 21 ^e siècle : un organisme fédéral transparent, efficace et efficient, qui pratique une ambitieuse gérance environnementale et qui valorise ses emplois, un creuset d'innovation et de créativité. Ces valeurs s'étendront à nos partenaires au sein de l'industrie et de la communauté, avec lesquels nous collaborons au moment voulu et de manière transparente en vue d'offrir à la population canadienne des productions pertinentes qui respectent leurs priorités.	Nouvelle	Obj. stratégique : Le reflet des valeurs de la société canadienne et des points de vue canadiens grâce à la production d'œuvres audiovisuelles canadiennes novatrices qui sont accessibles aux médias actuels.	<p>Pourquoi s'agit-il d'une priorité?</p> <p>Pour continuer à offrir des productions pertinentes à la population canadienne, l'ONF a besoin d'une structure organisationnelle souple et efficace ainsi que de processus de travail à l'avancement. Fondé sur les principes de saine gouvernance et de responsabilité, la restructuration organisationnelle prévue appuiera la récente mise en œuvre de la nouvelle Architecture des activités de programme de l'ONF, du cadre de responsabilisation de gestion (CRG) du gouvernement et du plan stratégique quinquennal qu'il a adopté, grâce auquel lui-même et ses partenaires de l'industrie seront plus concurrentiels dans leur milieu en mutation.</p> <p>Plans en vue de donner suite à la priorité</p> <p>L'ONF continuera d'effectuer la transition vers une collaboration interdisciplinaire et interservices. Les éléments ci-après faciliteront les choses :</p> <ul style="list-style-type: none">• Une stratégie en matière de ressources humaines qui comprend :<ul style="list-style-type: none">• un plan de recrutement;• un programme institutionnel de formation;• un plan de communications internes.• Un plan opérationnel mis au point : les opérations prioritaires ont été déterminées et le rôle du comité des opérations a été précisé afin d'appuyer le plan;• Un plan de vérification des risques fondé sur le nouveau profil de risque organisationnel;• De nouvelles normes de service ainsi que l'amélioration globale de

à ses œuvres et à celles de ses partenaires et ce, sur toutes les plateformes pertinentes.			NUMÉRIQUE : L'ONF poursuivra de son mandat en continuant la mise en œuvre de sa stratégie du numérique en matière de programmation, de distribution, de développement de nouvelles relations d'affaires, de rayonnement et de préservation de son patrimoine audiovisuel. Pour ce faire, il devra investir dans les technologies de production haute définition, miser sur les nouvelles technologies et moderniser ses systèmes internes pour profiter des possibilités qu'offre la production numérique.
		Nouvelle	Obj. stratégique : Le reflet des valeurs de la société canadienne et des points de vue canadiens grâce à la production d'œuvres audiovisuelles canadiennes novatrices qui sont accessibles aux médias actuels.
Plans en vue de donner suite à la priorité	Plans en vue de donner suite à la priorité	Pourquoi s'agit-il d'une priorité?	<p>En poursuivant la numérisation de sa collection audiovisuelle, l'ONF pourra continuer longtemps à offrir des productions pertinentes à la population canadienne tout en préservant sa riche collection patrimoniale pour les générations futures.</p> <p>Plans en vue de donner suite à la priorité</p> <p>L'ONF mettra en place une stratégie du numérique et visera à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • poursuivre la numérisation de sa vaste collection d'importance
Plans en vue de donner suite à la priorité	Plans en vue de donner suite à la priorité	Pourquoi s'agit-il d'une priorité?	<p>grâce à la production d'œuvres audiovisuelles canadiennes novatrices qui sont accessibles aux médias actuels.</p> <p>Selon un sondage, les Canadiens et Canadiennes souhaitent accéder plus facilement aux productions de l'ONF au moyen des réseaux d'enseignement, à la télévision et sur de nouvelles plateformes. Dans le dernier cas, c'est particulièrement vrai chez les jeunes.</p> <p>Plans en vue de donner suite à la priorité</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revoir la stratégie de distribution. • Dynamiser la stratégie pratiquée dans le secteur de l'éducation en offrant les produits en ligne. • Intensifier la présence en ligne de l'ONF afin de rendre ses productions plus accessibles à l'ensemble de la population canadienne. • Assurer le marketing et la promotion de ONF.ca, lancé plus tôt cette année.

Contribution des priorités à l'atteinte des résultats stratégiques

Les nouvelles priorités en matière d'opérations et de gestion ici présentées permettront la mise en œuvre du nouveau plan stratégique 2008-2012 de l'ONF. Tirant profit des résultats rapportés en 2007-2009, ce plan définit les objectifs à atteindre dans la période de planification, conformément aux priorités du gouvernement. L'état d'avancement de ces priorités sera mesuré et signalé dans le Rapport annuel sur le rendement de l'ONF.

Priorités opérationnelles	Type	Liens avec les résultats stratégiques	Description
LEADERSHIP CRÉATIF ET EXCELLENCE DE LA PROGRAMMATION L'ONF exercera son leadership pour devenir le point de référence mondial en innovation et création, se rapprochant des Canadiens et Canadiennes.	Nouvelle	Obj. stratégique : Le reflet des valeurs de la société canadienne et des points de vue canadiens grâce à la production d'œuvres audiovisuelles canadiennes novatrices qui sont accessibles aux médias actuels.	<p>Pourquoi s'agit-il d'une priorité?</p> <p>En tant que producteur public œuvrant dans l'intérêt de la population canadienne, l'ONF a pour rôle de refléter les divers points de vue canadiens et de favoriser l'essor de voix artistiques authentiques par l'excellence créatrice et l'innovation, éléments essentiels à la vie culturelle dynamique de la population canadienne et à la santé économique ultérieure du pays. La prospérité économique du Canada repose partiellement sur la prise de risques et l'innovation assurées par l'ONF et sur les remarquables talents des artistes qu'il appuie. Ce faisant, l'ONF offre aux créateurs talentueux des diverses communautés du pays des occasions de parfaire leurs compétences, les préparant ainsi à participer pleinement à l'économie axée sur le savoir dans le domaine de la création.</p> <p>Plans en vue de donner suite à la priorité</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revoir les critères de programmation. • Rejoindre les jeunes et le milieu de l'éducation. • Produire des œuvres pour les nouvelles plateformes. • Programmer des œuvres pertinentes sur le plan social. • Réorienter les stratégies de marketing.
ACCESSIBILITÉ ÉTENDUE ET ENGAGEMENT CITOYEN L'ONF facilitera et élargira l'accès des auditoires canadiens et étrangers	Nouvelle	Obj. stratégique : Le reflet des valeurs de la société canadienne et des points de	<p>Pourquoi s'agit-il d'une priorité?</p> <p>L'engagement suscité par les œuvres pertinentes sur le plan social sert l'intérêt public en favorisant la cohésion sociale et les expériences d'apprentissage stimulantes à l'échelle nationale, en renouvelant nos valeurs</p>

1.2 Sommaire de la planification

Ressources financières (en milliers de dollars)

2009-2010	65 062	65 062
2010-2011	65 062	65 062
2011-2012	65 062	65 062

Ressources humaines (Équivalent temps plein – ETP)

2009-2010	452	452
2010-2011	452	452
2011-2012	452	452

Tableau sommaire :

Résultat stratégique 1 : Le reflet des valeurs de la société canadienne et des points de vue canadiens grâce à la production d'œuvres audiovisuelles canadiennes novatrices qui sont accessibles aux médias actuels.	
Indicateurs de rendement	Objectifs
Pourcentage du public canadien qui perçoit l'ONF comme une institution innovatrice, créatrice et socialement engagée	60 % d'ici le 31 mars 2011
Pourcentage des productions achevées qui traitent de grands enjeux sociaux	90 % d'ici le 31 mars 2011
Pourcentage de l'auditoire de l'ONF pour qui les productions de l'institution reflètent les valeurs et les points de vue canadiens	85 % d'ici le 31 mars 2011

Activités de programme ¹ (en milliers de dollars)	Prévision des dépenses 2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	Concordance avec les résultats du gouvernement du Canada
		Dépenses prévues			
Production d'œuvres audiovisuelles	45 683	45 417	45 417	45 417	Affaires sociales : une culture et un patrimoine canadiens dynamiques
Distribution, accessibilité et rayonnement	12 965	12 150	12 150	12 150	
Services internes	7 464	7 495	7 495	7 495	
Total	66 112	65 062	65 062	65 062	

¹ Pour une description de l'activité de programme, veuillez accéder au Budget principal des dépenses en ligne à <http://www.tbs-sct.gc.ca/pre-es/estime.asp>.

Résultats stratégiques et Architecture des activités de programmes (AAP)

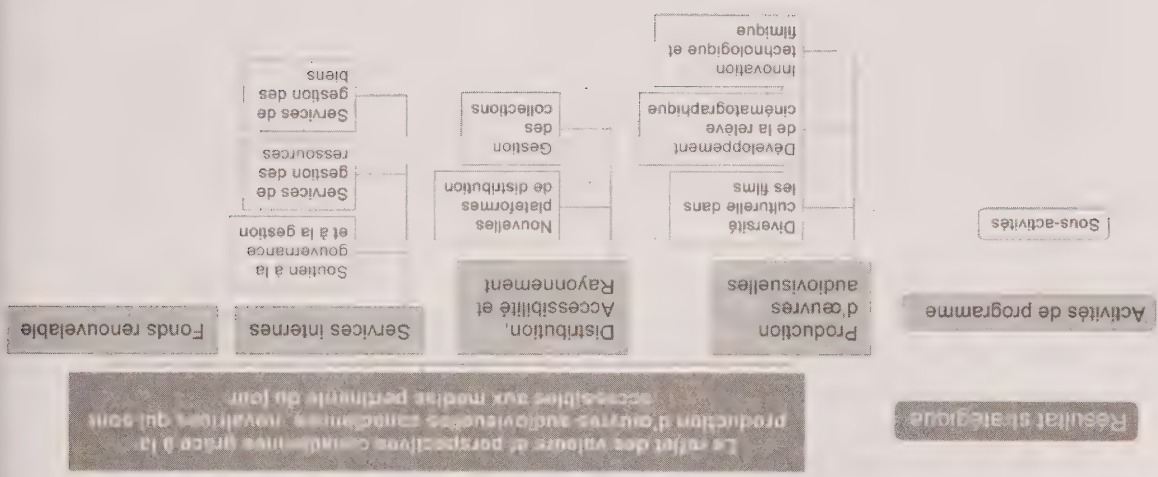
Résultat stratégique

En accomplissant son mandat, l'Office national du film vise le résultat stratégique qui suit :

Le reflet des valeurs de la société canadienne et des points de vue canadiens grâce à la production d'œuvres audiovisuelles canadiennes novatrices qui sont accessibles aux médias actuels.

Architecture des activités de programme

Le tableau ci-dessous illustre globalement le cadre des activités et des sous-activités de programme qui, toutes ensemble, contribuent à la réalisation de l'objectif stratégique de l'ONF.



stéréoscopique ont mené à des productions innovatrices qui ont souligné des événements d'envergure nationale, dont les célébrations du 400^e anniversaire de Québec.

L'ONF représente les Canadiens dans ses activités cinématographiques et fournit à ses ambassades et missions commerciales de par le monde des œuvres qui illustrent le pays. Sa réputation et la valeur de sa marque à l'échelle internationale ouvrent les portes de nouveaux marchés, au Brésil et à Singapour par exemple, et constituent pour les gouvernements étrangers un point d'accès de choix à l'industrie audiovisuelle canadienne.

Comme l'énonce sa loi habilitante, les responsabilités de l'ONF consistent notamment à conseiller le gouverneur en conseil en matière d'activités filmiques et à remplir d'autres fonctions connexes que le gouverneur en conseil peut lui assigner.

L'ONF est aussi régi par diverses lois, notamment la *Loi sur la gestion des finances publiques*, qui définit la structure et les méthodes d'administration financière en vigueur au sein du gouvernement, ainsi que la *Loi sur l'accès à l'information*, la *Loi sur la protection des renseignements personnels* et la *Loi sur les langues officielles*.

Ayant son bureau central à Montréal, l'ONF fournit aussi ses services par l'entremise des centres régionaux établis un peu partout au pays (Vancouver, Edmonton, Winnipeg, Toronto, Montréal, Moncton et Halifax, et un bureau à Québec) ainsi que dans deux médiathèques au centre du Canada (Montréal et Toronto). En outre, ses agents de vente à Paris, New York et Los Angeles appuient la distribution de ses œuvres, la marque reconnue de l'ONF faisant ainsi rayonner le Canada dans le monde.

1.1 Sommaire

Raison d'être

L'ONF a pour raison d'être de produire et distribuer des œuvres audiovisuelles distinctives et innovatrices de manière à faire connaître et comprendre aux Canadiens et aux autres nations les valeurs et les points de vue canadiens ainsi que les questions d'intérêt pour la population.

L'ONF promet aux Canadiens, aux Canadiennes et au monde de modifier leur perception grâce à d'excellentes productions médiatiques distinctives et audacieuses que lui seul est en mesure de créer.

Responsabilités

L'Office national du film rend compte au Parlement par l'entremise du ministère du Patrimoine canadien. En vertu de la *Loi sur le cinéma* (promulguée en 1939), l'ONF a pour mandat de susciter et de promouvoir la production et la distribution de films dans l'intérêt national et, plus particulièrement, de produire, distribuer et promouvoir des films destinés à faire connaître et comprendre le Canada aux Canadiens et aux autres nations.

Par ses activités de distribution, l'ONF a rejoint un auditoire au Canada estimé à 26 millions en 2007-2008, dernière année pour laquelle nous disposons de statistiques. Près de la moitié de cet auditoire a regardé les films de l'ONF à la télévision et une autre tranche de 5 millions de personnes ont accédé à ses œuvres médiatiques dans ONF.ca. De plus, en sa qualité de fournisseur de confiance auprès du personnel enseignant canadien, l'ONF a été la source de 7,5 millions de visionnages dans les écoles du pays l'année dernière.

Reconnu et salué à l'échelle de la planète comme l'un des grands laboratoires culturels de recherche, de développement et d'innovation dans le monde du documentaire, de l'animation et des nouveaux médias, l'ONF, en collaboration avec des partenaires du secteur privé ou des diffuseurs publics, se risque à réaliser des œuvres qui revêtent un grand intérêt pour la population canadienne.

Par ses activités de production, l'ONF prépare de talentueux cinéastes de la relève d'origines ethnoculturelles, linguistiques ou autochtones diverses qui seront à même d'occuper des fonctions hautement qualifiées et axées sur le savoir, ce qui les rend compétitifs à l'échelle mondiale et contribue à mettre le Canada en position de saisir les occasions auxquelles la reprise économique donnera lieu.

Outre ces avantages directs pour la population canadienne, l'ONF contribue aussi à la capacité concurrentielle globale de l'économie canadienne en assumant la responsabilité de faire des recherches sur les médias et d'en mettre les résultats à la disposition de la communauté cinématographique. Par ses productions oscarisées, l'ONF fait figure de pionnier dans le domaine de l'animation numérique. Ses recherches sur la projection

Puisque le passage au numérique sera coûteux, l'ONF devra donner la priorité à certaines activités pour saisir les occasions que présentent les nouvelles et puissantes technologies de communication.

L'ONF a donc effectué une revue exhaustive de ses dépenses pour rationaliser ses systèmes internes afin de limiter ses coûts et de maximiser son efficacité interne. Aussi, il réaffectera les ressources existantes pour maximiser la productivité et se concentrer sur son rôle de leadership dans la révolution numérique. Il se concentrera aussi sur de nouveaux secteurs générateurs de revenus, il fera fructifier ses partenariats, en marketing notamment, de manière à réduire les coûts, et il dynamisera ses méthodes traditionnelles de distribution. De la sorte, il sera en mesure de produire du nouveau contenu pour les plateformes de distribution tout en préservant, numérisant et diffusant le patrimoine canadien que représente sa collection unique, constituée au fil des 70 dernières années.

Car Perlmutter

Commissaire du gouvernement à la cinématographie
et président de l'Office national du film du Canada

appliquerons les leçons ainsi tirées à d'autres activités numériques et Web afin de mieux servir la population canadienne.

La créativité et l'innovation culturelles sont essentielles non seulement à une vie culturelle dynamique, mais aussi à la prospérité économique ultérieure du pays. Au Canada, l'essor de l'économie du savoir repose sur la croissance d'un secteur culturel dynamique.

En élargissant le rayonnement de ses activités de perfectionnement professionnel, l'ONF préparera les Canadiennes et Canadiens talentueux de toutes les communautés à participer pleinement à la relance économique du pays.

L'ONF continuera de mettre en valeur l'innovation canadienne et de jouer un rôle dans les projets fédéraux d'envergure qui sont essentiels au tissu social. En partenariat avec les ministères des Anciens Combattants du Canada et de la Défense nationale, l'ONF a produit *Entre les lignes/Front Lines*, un hommage aux combattants de la Première Guerre mondiale réalisé par le talentueux Claude Guimain. Souignant le 90^e anniversaire de l'Armistice, ce film a été vu par des Canadiens et Canadiennes sur place, par le truchement des télédiffuseurs nationaux, et un peu partout au pays, dans les écoles, sur DVD et en ligne. Un partenariat original avec Readers' Digest a permis d'accroître la notoriété du projet et de mieux faire connaître cet événement crucial de notre histoire. Il retrace le conflit en s'inspirant du journal de guerre et de la correspondance privée de cinq soldats canadiens et d'une infirmière. Cinq capsules documentaires ont été tirées du film pour le secteur de l'éducation. Il s'agit de : *Les infirmières au front*, *Le rôle de l'officier*, *La vie du soldat*, *L'espoir et la foi* et *Les tranchées*. Chaque capsule présente un complément d'information sur le sujet traité.

En 2008, pour célébrer le 400^e anniversaire de la ville de Québec, l'ONF s'est associé avec le Musée de la civilisation de Québec pour présenter *ChAMPLAIN retracé*, un film innovateur en stéréoscopie, de même que l'exposition *Territoires*. Fort de cette expérience, l'ONF travaillera en partenariat avec le Cirque du Soleil lors de l'Exposition universelle de Shanghai et avec VANOC dans le cadre des Jeux olympiques de Vancouver, en 2010, pour mettre en lumière des innovations technologiques et artistiques canadiennes dans le domaine du cinéma.

Conscient de l'incertitude actuelle et de la situation économique mondiale affligeante, l'ONF se donnera une ligne de conduite prudente et optimisera ses ressources en favorisant une saine gestion financière et budgétaire. L'investissement canadien dans l'ONF – chef de file dans le domaine des innovations liées aux technologies, à la création et à la formation – contribuera à la relance économique du pays.

Depuis 70 ans, l'Office national du film participe activement à la vie de la population canadienne, la rejoignant dans les écoles et les communautés, à la télévision, dans les salles de cinéma et par Internet. Par ses productions médiatiques exceptionnelles, distinctives et audacieuses, il est une source d'inspiration et de rapprochement entre les Canadiens et Canadiennes. Peu importe la plateforme ou le type de production audiovisuelle – film d'animation, documentaire, œuvre médiatique interactive ou court métrage – l'ONF présente des valeurs et des points de vue canadiens à un vaste auditoire de diverses cultures.

Ses activités de production et de distribution servent l'intérêt public, stimulent l'apprentissage, renouvellent nos valeurs communes et contribuent, à long terme, au bon fonctionnement de la société civile. Par sa programmation, l'ONF favorise l'essor de nouvelles formes d'œuvres authentiques, pertinentes sur le plan social, qui exaltent les valeurs nationales les plus fondamentales : la démocratie, les droits de la personne et une société ouverte à tous.

L'ONF est unique en ce qu'il prend des risques que le secteur privé peut difficilement se permettre. Ainsi, faisant figure de pionnier, il a établi le premier réseau d'e-cinéma du pays – qui relie cinq localités francophones de l'Acadie; l'ONF joue donc un rôle dans le passage au numérique au Canada tout en favorisant l'essor des communautés de langue officielle en situation minoritaire. Ce n'est là qu'un des nombreux projets par lesquels, en collaborant étroitement avec des communautés canadiennes, il exploite le vaste potentiel des nouvelles technologies pour faire en sorte que, partout au pays, la population participe et s'engage grâce aux productions de l'ONF.

Les priorités énoncées dans le présent rapport reflètent les démarches entreprises par l'ONF pour faire face au profond bouleversement technologique que connaît le monde des médias à l'échelle planétaire et répondre aux nouveaux besoins qui se font jour dans la société canadienne, conformément à ce qui est présenté dans le nouveau plan stratégique 2008-2012.

Pour 2009, l'une des priorités clés sera de rendre notre collection plus accessible à la population canadienne. À cette fin, l'ONF entend tirer pleinement parti des nouvelles technologies numériques de distribution, de marketing et d'interaction avec la population, ce qui lui permettra de faire vivre aux Canadiens et Canadiennes une expérience médiatique enrichissante, interactive, dynamique et engagée. L'ONF veut aussi exploiter les nouvelles technologies pour élargir l'accès à sa riche collection à valeur historique et patrimoniale. Il vient tout juste de lancer un espace de visionnage en ligne à l'échelle nationale qui permet à tous les Canadiens et Canadiennes de regarder, en continu et en temps réel, des films de l'ONF par l'entremise de son portail ONF.ca. Nous continuerons de proposer plus de films en ligne au fur et à mesure qu'ils seront numérisés. Nous

Message du Ministre

Le porte-feuille du Patrimoine canadien donne aux Canadiens et Canadiennes l'occasion de prendre part à la vie de la société, de réaliser leur plein potentiel et de célébrer leur patrimoine et leur culture. En tant qu'agence ministérielle, l'Office national du film du Canada (ONF) participe à l'atteinte de cet objectif.



L'ONF apporte une contribution essentielle à la vie culturelle et sociale du Canada. Il joue un rôle unique en offrant une programmation pertinente, audacieuse et innovatrice aux auditoires canadiens et étrangers. Grâce aux nouvelles technologies de production et de distribution, l'ONF veille à ce que les nombreuses communautés qui composent la société canadienne s'expriment et accèdent à sa programmation riche et diversifiée. Il fournit aux réseaux d'enseignement du pays un contenu audiovisuel canadien fiable qui évoque l'histoire du pays et véhicule les valeurs canadiennes auprès de la jeunesse canadienne. Laboratoire d'innovation artistique, l'ONF dispense aussi une importante formation aux cinéastes talentueux de tous les milieux, les préparant ainsi à participer pleinement à l'économie en exerçant une profession axée sur le savoir dans le secteur de la création. Sur le plan économique, l'ONF rehausse la capacité concurrentielle du Canada par ses nombreuses innovations artistiques et technologiques, qu'il partage avec le secteur audiovisuel du pays.

À titre de ministre du Patrimoine canadien et des Langues officielles, je vous invite à prendre connaissance du *Rapport sur les plans et les priorités* de 2009-2010 préparé par l'ONF. Ce rapport témoigne de l'engagement de l'ONF à faire en sorte que la créativité et l'innovation de la société canadienne contribuent à la fois à sa vitalité culturelle et à son avenir.

L'honorable James Moore, C.P., député

A stylized, handwritten signature in black ink.

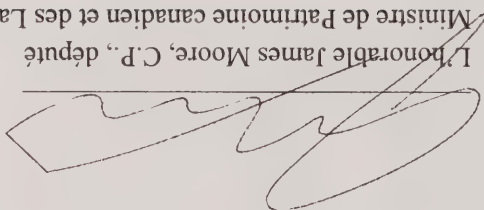
Table des matières

Message du Ministre	3
Message du commissaire du gouvernement à la cinématographie.....	4
Section I - Survol.....	7
1.1 Sommaire.....	8
Raison d'être.....	8
Responsabilités	8
Résultats stratégiques et Architecture des activités de programmes (AAP)	10
1.2 Sommaire de la planification	11
Contribution des priorités à l'atteinte des résultats stratégiques.....	12
Analyse des risques	16
Profil des dépenses	17
Section II — Analyse des activités de programme par résultat stratégique	19
2.1- Résultat stratégique.....	20
Activité de programme 1 : Production d'œuvres audiovisuelles.....	20
Activité de programme 2 : Distribution, accessibilité et rayonnement.....	22
Activité de programme 3 : Services internes.....	24
Activité de programme 4 : Fonds renouvelable	25
Section III : Renseignements supplémentaires.....	26

Office national du film du Canada

2009-2010

Rapport sur les plans et les priorités

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'L. Moore', written over a horizontal line.

L'honorable James Moore, C.P., député

Ministre de Patrimoine canadien et des Langues officielles

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.

Partie II – Le budget principal des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

- 1) Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par objectif stratégique, activité de programme et résultat prévu, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministères responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.
- 2) Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministères responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le budget supplémentaire des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document à la fin octobre et un document final à la fin février. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année. Le budget des dépenses de même que le Budget du ministre des Finances sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2009.

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès de :
Editions et Services de dépôt

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa ON K1A 0S5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et E.-U.)
Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et E.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT131-2/2010-III-5

ISBN : 978-0-660-63803-4

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Budget des dépenses
2009-2010

Office national du film





3 1761 11548894 2